

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta

Kauppätieteiden laitos

**ESIMIES-ALAISSUHTEEN LUOTTAMUKSEN
SYNTYMINEN JA ILMENTYMINEN**

- narratiivit luottamuskokemusten kuvauksina asiantuntijaorganisaatiossa

Pro gradu-tutkielma, Palvelujohtaminen
Minna Puujalka 235188
16.04.2014

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

Kauppatieteiden laitos

Palvelujohtaminen

Luottamuksen syntyminen ja ilmentyminen esimies-alaissuhteessa - narratiivit luottamusko-
kemusten kuvauksina asiantuntijaorganisaatiossa

Development of trust in a leader-follower relationship - narratives describing the experiences
of trust in an expertise-based organization

PUUJALKA, MINNA

Pro gradu tutkielma

sivumäärä: 116

Tutkielman ohjaaja: Yliopistonlehtori Mirjami Ikonen

Huhtikuu 2014

Avainsanat: luottamus, esimies-alaissuhde, luottamuksen syntyminen ja ilmentyminen, epä-
luottamus

Pro gradu työni tutkii esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen syntymistä ja muodostumista. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka luottamus ilmenee heidän välillään ja koko organisaatiossa. Luottamus nähdään nykypäivän nopeasti muuttuvassa, monimutkaisessa liike-elämässä strategisena tekijänä kilpailukyvyille. Moni asia pohjaa työelämässä luottamukselle niin suhteessa esimieheen kuin koko organisaatioon. Luottamuksen olemassaolo tai sen puute näkyy työilmapiirissä ja henkilöstön hyvinvoinnissa.

Tutkimuksen kohteena oli paikallisen koulutusorganisaation keskijohtoa ja heidän alaisiaan. Tutkimusmenetelmänä tai enemmänkin lähestymistapana käytettiin narratiiveja eli tarinoita. Tutkimukseen osallistuneilta kerättiin vapaasti, omin sanoin kirjoitettuja tarinoita, miten luottamus esimies-alaissuhteessa syntyy ja muodostuu/kehittyy. Kuinka he kokevat luottamuksen esimiehen ja alaisen välillä ja miten se ilmenee. Tarkastelemalla heidän kokemuksia ja kuvauksia pyrittiin tutkimuksessa lisäämään ymmärrystä luottamuksesta ja sen syntymisestä esimies-alaissuhteessa.

Luottamus ei ole pelkästään toisen osapuolen sanojen ja tekojen kohtaamista vaan siihen liittyy monia tekijöitä. Luottaja ottaa riskin asettaessaan itsensä alttiiksi mahdolliselle haavoittuvuudelle luottaessaan toiseen osapuoleen. Toisaalta luottamuksen syntymiseen tarvitaan aikaa ja vuorovaikutusta osapuolten kesken. Hyväntahtoisuus ja kykeneväisyys sekä rehtiys ja oikeudenmukaisuus - kaikki tekijöitä, joiden kautta luottamusta esimies-alaissuhteessa muodostetaan.

Tutkimusaineiston tarinoissa kuvattiin ja pohdittiin paljon edellä esiteltyjä tekijöitä ja piirteitä. Tässä tutkimuksessa hyväntahtoisuus, rehtiys ja kykeneväisyys muodostavat esimies-alaissuhteen luottamuksen syntymisen ytimen ja niiden kehittymistä tukee vuorovaikutus osapuolten välillä. Vastavuoraisuus kertoo luottamuksen luonteesta, jossa kumpikin on tasa-arvoinen luottamussuhteen toimija ja toisen reaktiot vaikuttavat myös toiseen osapuoleen. Luottamuksen syntymistä ohjaa taustalla välittävä luottamus eli ”sydämen luottamukseen” perustuva luottamus. Tämä saa vaikutteita tietoon perustuvasta luottamuksesta eli ”järjen luottamuksesta”. Ytimen kukoistusta ja mahdollista ”kukkaan puhkeamista” estää ja jarruttaa taustalla aika ajoin jylläävä epäluottamus.

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	9
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	9
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	11
1.3	Keskeiset käsitteet	12
1.3.1	Luottamus käsitteenä.....	12
1.3.2	Sosiaalisesti rakentuva todellisuus	13
1.3.3	Narratiivi	14
1.3.4	Leader - manager.....	14
1.3.5	Tutkimuskohde.....	14
1.4	Tutkimusongelma ja viitekehys	15
1.5	Tutkimuksen rakenne	16
2	LUOTTAMUKSEN SYNTYMINEN	18
2.1	Alttius haavoittuvuudelle ja riski	18
2.2	Taipumus luottaa (<i>prospensity to trust</i>), kyky luottaa (<i>disposition trust</i>).....	20
2.3	Odotukset ja asenteet.....	22
2.4	Luotettavuus (<i>trustworthiness</i>).....	23
2.5	Epäluottamus.....	26
2.6	Luottamuksen synonyymit	28
2.7	Affektiivinen ja kognitiivinen luottamus	29
2.8	Luottamuksen tasot	31
2.8.1	Persoonaton luottamuksen taso	32
2.8.2	Insitutionaalinen taso	33
2.8.3	Ihmisten välinen luottamuksen taso	35
2.9	Käyttäytymiseen perustuva näkökulma luottamuksen kehityksessä.....	35
2.10	Psykologinen näkökulma luottamuksen kehitykseen.....	36
2.10.1	Luottamuksen kehittymisen malli ilman ulottuvuutta.....	36
2.10.2	Kaksiulotteinen luottamuksen kehittyminen	37
2.10.3	Kolmiulotteinen luottamuksen kehittymisen malli	38

3	LUOTTAMUS JOHTAJUUDESSA	43
3.1	Luottamusjohtajuus	43
3.2	Autenttinen johtajuus	44
3.3	Eettinen johtajuus	45
3.4	Uudistuva johtajuus	46
3.5	Konsultoiva johtajuus	47
3.6	Kahdenvälinen taso - suhteenomainen, sosiaalinen vaihtokauppa	49
3.7	Suhteenomaisen johtajuuden ja luottamuksen kehittyminen	50
3.7.1	Yhdistetty LMX:n ja Lewickin & Bunkerin malli	51
3.7.2	Luottamuksen kehittyminen kehänä	51
3.7.3	Leader-Member Exchange (LMX)	53
3.8	Luottamus käytännössä esimies-alaisuudessa	56
3.8.1	Jaetut arvot ja luottamus	57
3.8.2	Aika ja vuorovaikutus	57
3.8.3	Luottamuksen ilmentyminen organisaatiossa	57
3.8.4	Luottamuksen ylläpitäminen	58
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	59
4.1	Lähestymistapana sosiaalisesti rakentuva todellisuus	59
4.2	Kvalitatiivinen tutkimusote	60
4.3	Narratiivinen tutkimus ja analyysi	61
4.3.1	Narratiivin määrittelyä	61
4.3.2	Narratiivit todellisuuden kuvaajina	62
4.3.3	Narratiivien käyttö organisaatiotutkimuksissa	62
4.3.4	Narratiivinen analyysi vai narratiivien analyysi?	63
4.3.5	Narratiivi tässä tutkimuksessa	64
4.4	Tutkimusaineisto	65
4.4.1	Aineiston hankinta	65
4.4.2	Aineiston analysointi	66
5	TUTKIMUSTULOKSET	69
5.1	Yleisiä huomioita	69
5.2	Kahdenvälinen taso	70

5.3	Välittävä luottamus, tietoon perustuva luottamus	72
5.4	Luottamuksen syntyminen	75
5.4.1	Alttius haavoittuvuudelle ja riski	75
5.4.2	Taipumus, kyky luottaa	75
5.4.3	Odotukset ja asenteet.....	76
5.5	Luotettavuus (<i>trustworthiness</i>).....	77
5.5.1	Kykeneväisyys	77
5.5.2	Hyväntahtoisuus	79
5.5.3	Rehtiys.....	80
5.5.4	Ennakoitavuus	81
5.6	Yhteistyö ja luottavaisuus	82
5.7	LMX ja muut luottamuksen kehittymisen mallit	83
5.7.1	Käyttäytymiseen perustuva luottamus	83
5.7.2	Psykologiaan perustuva luottamus	84
5.7.3	LMX-teoria.....	84
5.8	Epäluottamus.....	87
5.9	Luottamuksen ilmentyminen.....	89
5.10	Tutkimustulosten yhteenveto	90
5.10.1	Esimiehen tarina.....	90
5.10.2	Alaisen tarina.....	92
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	94
6.1	Johtopäätökset tuloksista.....	94
6.1.1	Vuorovaikutus	96
6.1.2	Vastavuoroisuus	96
6.1.3	Hyväntahtoisuus	97
6.1.4	Rehtiys.....	98
6.1.5	Kykeneväisyys	99
6.1.6	Epäluottamus	99
6.1.7	Sydämen ja järjen luottamus	101
6.1.8	Kehittymismallit.....	102
6.1.9	Tutkimuksen anti.....	103
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	104

6.3	Jatkotutkimusehdotukset	106
	LÄHTEET	107

Kuviot

Kuvio 1. Luottamuksen käsite

Kuvio 2. Fulmerin & Gelfandin malli luottamuksen rakenteellisuudesta organisaatiossa

Kuvio 3. Luottamuksen ja epäluottamuksen yhdistäminen: vaihtoehtoinen sosiaalinen realiteetti

Kuvio 4. Kolmen muuttuvan luottamuksen kehittymismallien vertailu

Kuvio 5. Luottamusjohtajuus

Kuvio 6. Integrated multi-level framework for understanding trust in leadership

Kuvio 7. Luottamus esimies-alaisuudessa

Kuvio 8. Luottamuksen kehittyminen LMX:n ja Lewickin & Bunkerin mallien yhdistelmä

Kuvio 9. Luottamuksen hetki: kuvaus luottamuksen kehityksen kehämäisestä, jaksottaisesta prosessista.

Kuvio 10. Narratiivisen tutkimuksen asemointi tutkimusstrategioiden kentässä

Kuvio 11. Luottamus-tarinoiden ohjeistus

Kuvio 12. Tutkimusaineiston teemoitus

Kuvio 13 a. Vastavuoroisuus (esimiehet)

Kuvio 13 b. Vastavuoroisuus (alaiset)

Kuvio 14 a. Vuorovaikutus (esimiehet)

Kuvio 14 b. Vuorovaikutus (alaiset)

Kuvio 15 a. Tietoon perustuva luottamus (esimiehet)

Kuvio 15 b. Tietoon perustuva luottamus (alaiset)

Kuvio 16 a. Välittävään luottamukseen perustuva luottamus (esimiehet)

Kuvio 16 b. Välittävään luottamukseen perustuva luottamus (alaiset)

Kuvio 17 a. Kykeneväisyys (esimiehet)

Kuvio 17 b. Kykeneväisyys (alaiset)

Kuvio 18 a. Hyväntahtoisuus (esimiehet)

Kuvio 18 b. Hyväntahtoisuus (alaiset)

Kuvio 19 a. Rehtiys (esimiehet)

Kuvio 19 b. Rehtiys (alaiset)

Kuvio 20 a. Ennakoitavuus (esimiehet)

Kuvio 20 b. Ennakoitavuus (alaiset)

Kuvio 21 a. Epäluottamus (esimiehet)

Kuvio 21 b. Epäluottamus (alaiset)

Kuvio 22. Luottamuksen ilmentyminen esimies-alaissuhteessa

Taulukot

Taulukko 1 a. LMX-teoria (esimiehet)

Taulukko 1 b. LMX-teoria (alaiset)

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Lewicki & Bunker (1996) toteavat, että luottamusta voidaan luokitella riippuen näkökulmasta.. Esimerkiksi Bhattacharyan & Devinneyn (1998) mukaan ekonomistit määrittelevät luottamuksen syntyvän määritellyistä sopimuksista, palkkioista ja rangaistuksista, jotka ohjaavat ihmisiä käyttäytymään tietyllä tavalla. Vastaavasti poliittiset tutkijat näkevät luottamuksen poliittisten prosessien kautta, sisältäen kansalaismoraalin ja rehellisyyden näkökulman. (Beaton, 2007, 15-16.)

Luottamuksen merkitys ja muutokset voidaan nähdä myös globaalina ilmiönä. Se koskettaa niin suuryritysten johtoa kuin poliittisia johtajia. Yhdysvaltojen presidentti Obama kuvaa puheessaan nykyaikaa hyvin: *”Amerikka kärsii luottamuksen vajeesta”*. Toteamus kuvaa aikaa, jolloin eri organisaatioiden ja instituutioiden edustamat johtajat eivät ole kyenneet pitämään lupauksiaan. (Kramer, 2011, 136-137.) Tästä huolimatta Hardin (2013) toteaa, että vaikka kansalaisten ei voida sanoa luottavan hallintoon, voivat yhteisöt silti toimia hyvin. Hardin ei näe luottamusta tässä yhteydessä sen varsinaisessa merkityksessä, vaan kansalaisten arviot hallinnon luotettavuudesta perustuvat heidän näkemyksiin ja kokemuksiin sen toimien pätevyydestä. (Hardin, 2013, 47, Möllering, 2013, 53.) Aivan kuten henkilötasollakin, yhtenä luottamuksen perustana ovat arviot toisen osapuolen kyvykkyydestä.

Nykypäivän nopeasti muuttuvassa, monimutkaisessa kansainvälisessä liike-elämässä luottamus nähdään merkittävänä tekijänä kilpailukyvyille. (Lewicki, McAllister, & Bies, 1998, 128.) Luottamuksen rooli näyttäytyy myös organisaation luodessa yhteistyökuvioita toisen yrityksen kanssa tai ylläpitäessä hyviä suhteita muihin yhteistyökumppaneihin. (Lewicki, McAllister, & Bies, 1998, 128.). Organisaatiot kansainvälistyvät ja yhteistyötä ei voi enää perustaa esimerkiksi yhtenäiseen kulttuuritaustaan. Näin ollen yhteisen luottamuksen kehittyminen luomekanismin tehokkaalle yhteistyölle. (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, 710.) Koska luottamus edellyttää vapautta ja myönteistä asennetta sekä ilmapiiriä, luottamuksen merkitys korostuu erityisesti innovatiivisuutta vaativissa töissä. (Savolainen, 2013, 25)

Luottamuksen kehittyminen ja sen vaikutukset sosiaalisiin suhteisiin ovat kiinnostaneet tutkijoita jo aikojen alusta mm. psykologian, sosiologian, politiikan ja talouselämän aloilla. Tutkimukset ovat lähestyneet useimmiten luottamusta kvantitatiivisesta näkökulmasta, mutta nyttemmin myös kvalitatiivinen lähestymistapa on saanut jalansijaa. Siitä osoituksena voidaan

pitää esimerkiksi hollantilaisten tutkijoiden haastattelututkimusta (2014), jossa he tutkivat luottamuksen ja epäluottamuksen ilmentymistä julkishallinnon virkamiesten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Haastatteluissa kävi ilmi, kuinka luottamusta pidettiin tärkeänä ja sitä pohdittiin paljon. Epäluottamus oli kuitenkin se, joka ilmeni tarinoissa voimakkaammin, siitä puhuttiin paljon ja sitä myös kerrattiin. (De Vries, Roodbol-Mekkes, Beunen, Lokhorst & Aarts, 2014, 1-8.)

Nykyisin organisaatiotutkimuksissa tutkitaan luottamuksen tehokkuuden merkitystä ja sen muodostumista. Luottamustutkimuksessa ajankohtaisena voidaan nähdä tutkimukset luottamuksesta tietyssä kontekstissa. Useat teoreettiset ja empiiriset tutkimukset ovat keskittyneet ihmistenväliseen luottamukseen ja sen kehittymiseen. Näissä tutkimuksissa on usein unohdettu kontekstin tuomat mahdolliset vaikutukset, erityisesti ne olosuhteet, jotka sisältävät huomattavasti epävarmuutta, haavoittuvuutta ja/tai ne tilanteet, joissa on painetta asiaankuulualle luottamukselle. Terveystieteiden, hallinto, koulutus ja uskonnolliset toimialat ovat esimerkkejä toimintaympäristöistä, jotka luovat omat asetelmansa luottamukselle. (Mishra & Mishra, 2013, 59-60.)

Toisin sanottuna tämän hetken trendi luottamustutkimuksessa on siis selvittää sen merkitystä *olosuhteissa*, missä se merkitsee eniten. Esimerkiksi tilanteessa, jossa on huomattavan suuri tuntemattomien odotusten epävarmuus (tilanteen monimutkaisuus) tai hallittavuuden haavoittuvuus (epäonnistuminen) tai konteksti, jossa esiintyy pitkäaikaista riippuvaisuutta toisesta (vastavuoroiset suhteet). Kahdesta ensimmäisestä voidaan pitää yrittäjyys-kontekstia hyvänä esimerkkinä. Yrittäjyydessä luodaan uutta ja kohdataan haasteita sietäen huomattavaa epävarmuutta tulevista. Tästä huolimatta, mikä onkaan se kyky ja ominaisuus, joka saa yrittäjät luottamaan ja haastamaan itsensä yrittäjinä? (Li, 2013, 3, 2012, 102.) Jälkimmäisestä voidaan käytännön esimerkkinä pitää esimies-alaisuhdetta. Tässä näkökulmasta tutkimusaiheeni on siis hyvinkin ajankohtainen.

Luottamus on aineetonta inhimillistä pääomaa ja vaikka tämä aineeton pääoma voidaan nähdä organisaatioiden hallitsemana, yksilöt ovat niitä, jotka sitä luovat ja tuhlavat ja lopulta se häviää ”omistajansa” mukana. Luottamus toimii ihmisten välisen yhteistoiminnan mahdollistajana ja helpottavana tekijänä. Se edesauttaa luomaan hyvää ilmapiiriä ja luomaan verkostoja yksilöiden ja organisaatioiden välille. Sitä voidaankin kuvata organisaation tunneperäiseksi liimaksi. (Savolainen, 2013, 7-8.) Nykypäivän organisaatorakenteissa tapahtuvat nopeat muutokset näkyvät muun muassa esimiesten puutteena tai työkuormituksena. Nämä ovat teki-

jöitä, mitkä heikentävät vuorovaikutuksen mahdollisuuksia, joka vastaavasti on yksi luottamuksen muodostumisen edellytyksistä. Tarvitaan uudenlaisia kykyjä ja taitoja hallita tätä monimutkaista ja epävarmaa olotilaa. Yhtenä hallinnan keinona voidaan nähdä luottamusjohtajuus. (Savolainen, 2013, 13.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Luottamuksen vaikutukset näkyvät muun muassa yhteistyössä, tiedon kulussa, kommunikaatiossa, työilmapiirissä ja henkilöstön hyvinvoinnissa. Puhumattakaan sen puuttuessa, kuinka se heijastuu motivaatioon työn suorittamisessa tai sen positiivisista vaikutuksista organisaation kehittämisessä ja kehittämisessä näyttäytyen lopulta kilpailuetuna. (Burke, Sims, Lazzara, Salas &, 2007, 607, Savolainen, 2008, 2.) Ei siis ihme, että tutkijat ovat kiinnostuneet selvittämään tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamuksen kehittymiseen ja muodostumiseen johtajuudessa. (Burke & kump., 2007, 607). Myös Savolainen (2011) kuvaa vaikutuksia: *”tuottavuuden ja kilpailukyvyyn sekä hyvinvoinnin ja jatkuvan elinvoiman säilyttämisessä ja uudistamisessa tarvitaan luottamusjohtajia yhä useamman ”pelijoukkueen” valmentajaksi”*. (Savolainen, 2011, 6).

Pro gradu opinnäytetyössäni tutkin esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen syntymistä, ilmentymistä ja kehittymistä. Tutkimukseni tarkoituksena on lisätä tietoisuutta, kuinka esimiehen ja alaisen välinen luottamus ilmentyy ensisijaisesti heidän välillään, mutta myös organisaation toiminnassa. Tutkimuskohteekseni olen valinnut paikallisen koulutusorganisaation esimiehiä ja heidän alaisiaan. Selvittämällä heidän käsityksiään, ajatuksiaan ja kokemuksiaan luottamuksesta - sen syntymisestä ja ilmentymisestä esimies-alaissuhteessa, pyrin lisäämään ymmärrystä luottamus-käsitteen monimutkaiseen tutkimuskenttään.

Valitsin tämän aihealueen, jo pelkästään koska luottamus ilmiönä tai kontekstina on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen, mutta myös henkilökohtaisen kiinnostuksen vuoksi. Pitkään työelämässä olleena, olen saanut kokea ja nähdä erilaisia esimiehiä sekä alaisia tilanteissa, joissa luottamuksella on ollut iso rooli. Mielestäni moni asia työelämässä perustuu luottamukselle niin työntekijöiden keskinäisissä väleissä kuin suhteessa esimieheen tai koko organisaatioon. Tulevana esimiehenä koen esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen erittäin tärkeäksi, siksi haluan ymmärtää enemmän sen monitahoisuutta ja ilmentymistä niin esimiehen kuin alaisen näkökulmasta.

1.3 Keskeiset käsitteet

1.3.1 Luottamus käsitteenä

Luottamusta käsitteenä pidetään monitahoisena. Se merkitsee monia asioita ja kaikki tietävät mitä luottamus on, mutta silti täsmällisen määritelmän kuvaaminen ei ole yksinkertainen tehtävä. (Hoy, & Tschannen-Moran, 1999, 185). Monet tutkijat ovat kuitenkin yhtämielisiä luottamuksen psykologisesta lähtötaustasta. Tämän näkökulman perusteella luottamusta on pyritty määrittelemään lukuisten kognitiivisten ja affektiivisten prosessien avulla. (Kramer, 2011, 137). Luottamus käsitettä määriteltäessä, on siinä havaittavissa rakenteellista kerroksellisuutta ja syvyyttä. Näihin ulottuvuuksiin ja luottamuksen syntyyn ja ilmentymiseen vaikuttaviin tekijöihin perehdytään kuitenkin tarkemmin teoriaosuuden luvussa 2. Luottamuksen syntyminen.

Rousseau & kump. (1998) määrittelevät luottamuksen *”psykologiseksi tilaksi, sisältäen aikomuksen hyväksyä (luottajan) haavoittuvuus, joka perustuu positiivisiin odotuksiin toisen aikomuksista ja käyttäytymisestä ”*. (Burke & kump., 2007, 610.) Lewis ja Weigert (1985) kuvaavat luottamusta samaan tapaan: *”..käsittäen riskialttiita toimia, kuitenkin luottavaisella odotuksella, että kaikki mukana olevat henkilöt toimivat pätevästi ja velvollisuudentuntoisesti”* (Kramer, 2011, 137).

Marks, Mathieu & Zaccaro (2001) ovat vastaavasti nähneet luottamuksen olevan *”muotoutuva tila”*. Se tarkoittaa kognitiivisia, motivoivia ja affektiivisiä tiloja, jotka ovat dynaamisia ja vaihtelevia tekijöitä vaikuttaen eri kontekstissa kuten panokseen, prosessiin ja tuloksiin. (Burke & kump., 2007, 609.)

Luottamus käsitteen määrittelyitä yhdistää ajatus osapuolten haavoittuvuudesta ja riskin ottamisesta luottaessaan toiseen osapuoleen. Määritelmissä esiintyy usein myös kuvauksia odotuksia tietynlaisesta käyttäytymisestä, useimmiten oikeudenmukaisesta ja rehdistä - ylipäättänsä hyväntahtoisesta toiminnasta toista osapuolta kohtaan. Toisaalta Cohen & Dienhart (2013) näkevät luottamuksen enemmänkin *moraalisena ilmiönä*. He kuvaavat sitä seuraavan esimerkin avulla: *”kun A luottaa B:n tekvän jotain, A kutsuu B:n vahvistamaan ja hyväksymään velvollisuuden. Jos ja kun B hyväksyy kutsun, B ottaa vastuun velvollisuudesta ja sitä kautta luottamus luo velvoitteen ja muodon, tai syventää luottamuksellista suhdetta.”* Hyväksytyllä luottamus-kutsulla on siis moraalinen vaikutus. (Cohen & Dienhardt, 2013, 2.)

Tutkimustyöni kohdentuu luottamuksen kahdenväliselle tasolle, jossa keskityn tutkimaan luottamusta vastavuoroisena ja suhteenomaisena käsitteenä. Toisaalta onko kyseessä aina vain kahden osapuolen välisestä luottamuksesta? Se voidaan nähdä myös kolmen tekijän suhteena muodostuen kahdesta ihmisestä ja tehtävästä. Esimerkiksi, jos sinä kerrot minulle salaisuuden tai pyydät huolehtimaan lapsista, on luottamuksellisessa suhteessamme jo kolme tekijää. (Hawley, 2014, 1).

Valittaessa lähestymistavaksi suhteenomaisuuden, kertoo se, kuinka varsinainen ”työ” tapahtuu organisaatioissa sen jäsenten välisessä vuorovaikutuksen tilassa. Suhteiden ja vuorovaikutuksen tulisi olla organisaatiotutkimusten tärkeä keskipiste. Suhteenomainen ja vuorovaikutuksellinen lähestymistapa antaa tutkijoille mahdollisuuden tutkia organisaatioiden elämää sen kahdenvälisen ja keskenään riippuvaisen luonteen näkökulmasta. (Bradbury & Lichtenstein, 2000, 551.)

Tarkasteltaessa ihmisten välisiä suhteita ja vuorovaikutusta, voidaan niiden olettaa olevan luonteeltaan vaihtelevia ja muuntautuvia. Luottamus kuuluu ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja koska kyseessä ovat inhimilliset ja moniulotteiset yksilöt, voidaan olettaa, että luottamukseen ei pysy koko suhteen ajan samanlaisena, vaan se muovautuu ajan, eri tilanteiden ja ympäristön vaikutuksesta. Näin ollen voidaan tämän tutkimuksen näkökulman osoittaa olevan lähinnä Marksien & kumppaneiden (2001) ajatusta luottamuksesta eräänlaisena muovautuvana tilana.

1.3.2 Sosiaalisesti rakentuva todellisuus

Monet tutkijat ovat pidättäytyneet uskomuksessa, että kieli ei kuvaa todellisuutta, vaan se määrittää sitä. Kuten Fairhurst (2009) kuvaa: *”kommunikointi - puhe, keskustelu ja muut symboliset mediat sijoitettuna kontekstiin ovat kiinteä osa sosiaalisesti rakentuvan johtajuuden prosessissa”* (Fairhurst & Grant, 2010, 173-175.) Tutkijat jatkavat määrittelyään: *”..jossa ihmiset tekevät sosiaalista ja kulttuurista maailmaa samaan aikaan kun nämä maailmat rakentavat heitä”* (Fairhurst & Grant, 2010, 173). Tästä näkökulmasta katsottuna esimies-alaisuudessa kumpikin osapuoli voi olla joko luottamuksen kohde tai luottaja. He rakentavat yhdessä, vastavuoroisesti ”maailmaansa”. Tutkimuksen lähestymistapa on tarkastella luottamusta esimies-alaisuudessa sosiaalisesti rakentuvana todellisuutena. Sosiaalisesti rakentuva luottamuksen näkökulma tukee myös tutkimusaineiston keruumenetelmää eli narratiiveja,

koska tuolloin tutkimukseen osallistuvat itse tuottavat ja tekevät kirjoitettua, kielellistä tulkin-
taa todellisuudesta, jossa he samanaikaisesti elävät ja kokevat sen vaikutukset.

1.3.3 Narratiivi

Tutkimukseni lähestymistapa on narratiivit. Narratiivi käsitteeseen liitetään käsite *story*, joka usein käännetään *tarinaksi*. Narratiivi voidaan määritellä *kertomukseksi*, *kertomukselliseksi*, *kerronnalliseksi*. Monet sosiaalitieteiden tutkijat eivät tee käsitteellistä eroa kertomuksen ja tarinan välillä, vaan valitsevat kulloinkin kieleen sopivan ilmauksen siksi puhuttaessa tarinal-
lisesta tutkimuksesta voidaan se käsittää myös kerronnalliseksi tai kertomuksellisesti. (Hyvärinen, 2006, 2-3.) Tässä tutkimuksessa käytetään käsitteitä tarina ja narratiivi synonyymien
omaisesti.

1.3.4 Leader - manager

Englanninkielinen aineisto käsitteineen leader - manager (johtaja), leadership - management
vaativat myös huomiota rajauksessa. Ihmisten johtamisesta on käytetty englanninkielistä ter-
miä leadership, ihmisten johtaja leader. Johtajan ihmissuuntautuneisuudella tarkoitetaan, että
hän on enemmän kiinnostunut ihmisten välisten suhteiden parantamisesta ja hyvinvoinnista
kuin asioiden järjestämisestä. Vastaavasti termejä asiajohtaja (manager) ja asioiden johtami-
nen (management) käytetään johtajista, joille on tärkeää perustaa asioiden päätökset tosiasioi-
hin ja objektiiviseen tarkasteluun (Koskinen, 2005, 15-16.) Koska tutkimukseni koskee kah-
den ihmisen välistä suhdetta, koen, että ihmisjohtaja - johtajuus käsitteinä ovat soveliaampia
teoreettisen kirjallisuuden aineistona.

1.3.5 Tutkimuskohde

Koulutusorganisaatio Pohjois-Karjalan Aikuisopisto on Itä-Suomessa sijaitseva aikuiskoulu-
tukseen ja työelämän kehittämiseen erikoistunut monialainen oppilaitos. Se on osa maakun-
nallista koulutuskuntayhtymää.

Oppilaitoksessa järjestetään aikuiskoulutusta ja näyttötutkintoperusteisia tutkintoja hyvin-
voinnin ja tekniikan koulutusaloilla. Opiskelijoita oppilaitoksessa oli vuonna 2012 noin

14 000 ja liikevaihto noin 24 miljoonaa euroa. Toiminta koulutusorganisaatiossa on ympäri-vuotista ja opetusta järjestetään myös iltaisin ja viikonloppuisin. (Pohjois-Karjalan Aikuis-opisto toimintakertomus 2012)

Opiskelijat sijoittuvat työvoimapolitiittisiin koulutuksiin, ammatillisiin perustutkintoihin, ammatillisiin lisäkoulutuksiin, oppisopimuskoulutuksiin, henkilöstökoulutuksiin ja muihin koulutuksiin. Näistä opiskelijamäärällisesti suurin on yritysten ja organisaatioiden henkilöstökoulutukset. Opiskelijatyöpäivinä mitattuna eniten opiskelijatyöpäiviä tuottavat ammatilliset peruskoulutukset ja työvoimapolitiittiset koulutukset. Henkilöstömäärä organisaatiossa on 258, joista suurin osa opettajia. Muuta henkilöstöä edustavat muun muassa projektihenkilöt, johto, tiimikoordinaattorit, toimistohenkilökunta, ravintolapalvelut ja kehityspalvelut. (Pohjois-Karjalan Aikuisopisto toimintakertomus 2012)

Tutkimuskohteen olen valinnut, koska organisaatio on minulle työn puolesta ennestään tuttu. Koska kyse on asiantuntijaorganisaatiosta ja organisaatio on positiivisesti motivoitunut kehitykseen ja kehittämiseen, uskon, että tutkimukseen osallistuvat suhtautuvat myönteisesti tutkimukseeni ja saan arvokasta tutkimusaineistoa. Tutkimuksen kohteeksi olen valinnut organisaation keskijohtoa eli tiimikoordinaattoreista kuusi henkilöä (kolme miestä, kolme naista) sekä jokaisen esimiehen alaisuudesta kaksi alaista edelleen niin miehiä kuin naisia.

1.4 Tutkimusongelma ja viitekehys

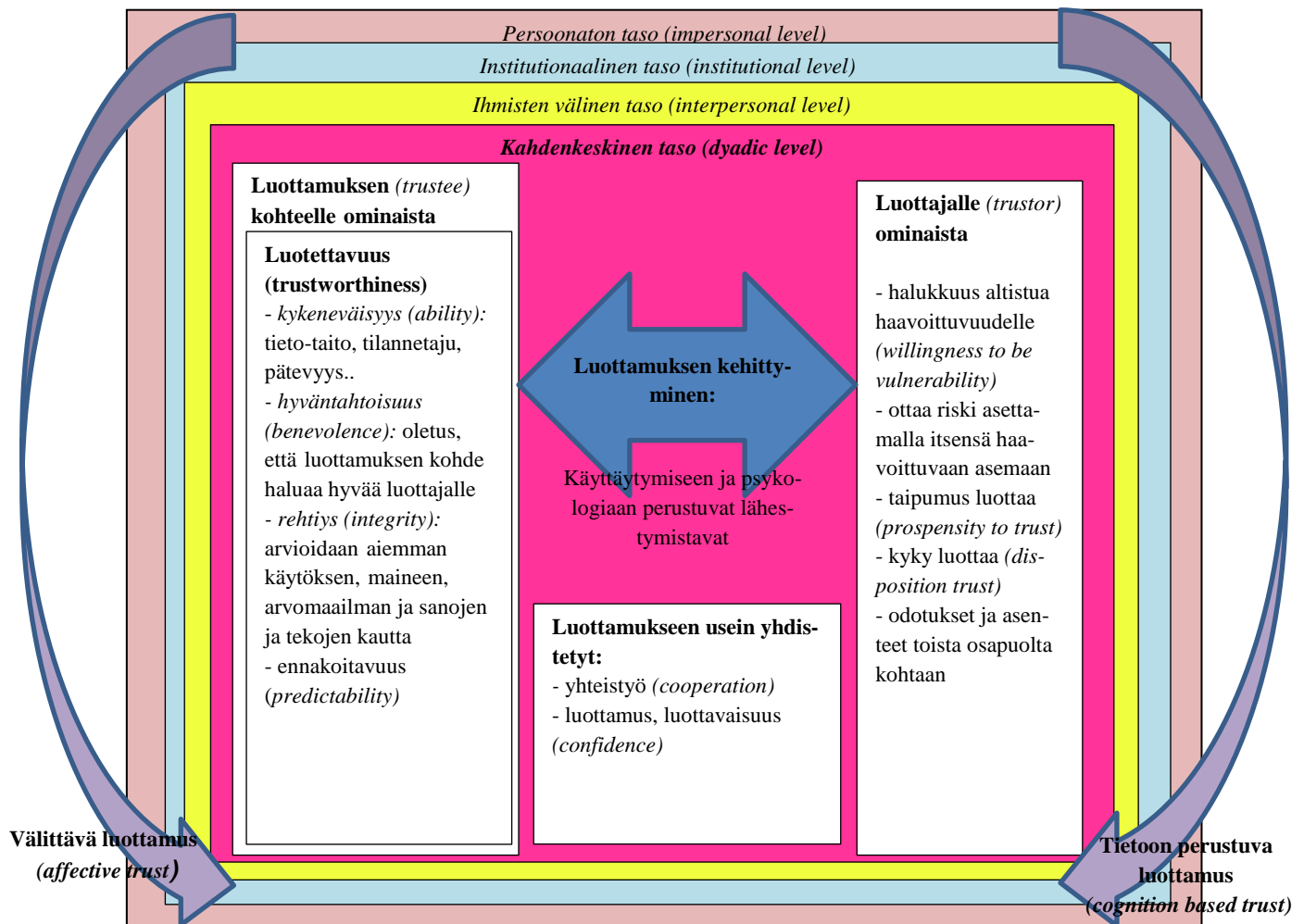
Pro gradu opinnäytetyöni tutkimusongelmat ovat:

- 1.) Tarkastella luottamuksen syntymistä ja muodostumista esimies-alaisuudessa
 - 1.1) sekä kuinka esimiehen ja alaisen välinen luottamus ilmenee ko. suhteessa ja organisaatiossa

Tutkimuksen viitekehystenä tai karttana toimii Kuvio 1. Luottamuksen käsite (s. 14). Kuvion olen muodostanut mukailen Burke & kump. (2007) Integrated multi-level framework for understanding trust in leadership kuviota sekä Ikosen (2013) Positioning the focus of the study within the levels of organizational trust- mallia.

Tämä tutkimukseni kartta kuvaa luottamus käsitteen monitahoisuutta, rakennetta ja ulottuvuuksia sekä yksilötason ominaispiirteitä. Kuviota tarkastellaan tarkemmin luvuissa 2 ja 3,

joissa selvitetään luottamusta käsitteenä, luottamuksen kehittymistä, syntymistä ja ilmentymistä aikaisempien tutkimuksien ja kirjallisuuden kautta.



Kuvio 1. Luottamuksen käsite (mukaillen Burke & kump., 2007, 613, Ikonen, 2013, 40.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni etenee rakenteellisesti seuraavasti. Luku 1 Johdanto esittelee tutkimuksen taustaa ja tavoitteet sekä tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Se pitää sisällään myös tutkimusongelman ja rajaukset sekä tämän luvun tutkimuksen rakenteesta. Toisessa luvussa tarkastellaan luottamuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Siinä tarkastellaan luottamuksen rakentumista/kehittymistä sen affektiivisen ja kognitiivisen ulottuvuuksien kautta, luottamuksen monikerroksellisuutta sekä kahden eri koulukunnan näkökulmasta eli käyttäytymisen ja psykologisen näkökulmien kautta. Lisäksi luvussa kaksi kuvataan epäluottamuksen käsitettä

sekä luottamuksen käsitteeseen liittyviä synonyymeja. Kolmas luku täsmentyy tutkimusaiheeseen eli luottamukseen johtajuudessa ja erityisesti esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen. Luvussa tarkastellaan tuota kahdenvälistä tasoa tarkemmin, esimies-alaisen välisen suhteen kehittymismalleja ja ilmenemistä käytännössä. Neljännessä luvussa perehdytään tutkimuksen toteutukseen. Luku sisältää tutkimuksen näkökulmat sekä narratiivisen tutkimuksen määrittelyä sekä kuvausta tutkimusaineiston hankinnasta ja analysoinnista. Tutkimustulokset esitetään luvussa viisi ja kuudennessa luvussa tulosten johtopäätökset, jatkotutkimus ehdotukset sekä arviointia tutkimuksen luotettavuudesta. Työn lopussa ovat työssä käytetyt lähteet.

2 LUOTTAMUKSEN SYNTYMINEN

2.1 Alttius haavoittuvuudelle ja riski

”Missä ei ole riskiä, luottamusta ei voi esiintyä, tai sitä ei tarvita” määrittelee Bachmann (2006) riskin ja luottamuksen välistä yhteyttä. Bachman jatkaa, että tilanteessa, jossa saatava tieto on vajaata ja epätarkkaa, voi luottamus muodostaa sillan tiedon kuilulle. Tutkija näkee, että luottamuksen ongelma on sen vaatima riskin hyväksyminen. Siihen sisältyy epävarmuutta tilanteista, joissa voi tapahtua mitä tahansa, milloin tahansa. Se siis tuottaa riskiä, mitä ei ilmenisi ilman luottajan halua sijoittaa luottamukseen. (Bachmann, 2006, 395.) Toisaalta jos luottamusta käytetään selviytymiseen toisen osapuolen käytökseen liittyvistä riskeistä, olisiko täydellinen maailma täysin riskitön ja näin ollen kenenkään ei tarvitsisi luottaa kehenkään? Tai jos kaikki ihmiset olisivat täysin luotettavia, ei riskiä toisen osapuolen käytökseen muodostuisi ollenkaan? (Defigueiredo, Barr & Wu, 2008, 4.)

Mayerin ja kumppaneiden (1995) näkemys luottamuksen ja haavoittuvuuden suhteesta on yksi luottamuskirjallisuuden eniten lainatuista: “..*osapuolen halukkuus asettautua haavoittuvaksi toisen osapuolen käytökselle. Suostuvaisuus haavoittuvuuteen perustuu odotukseen, että toinen osapuoli toimii tietyllä, (luottajalle) tärkeällä tavalla, riippumatta mahdollisuudesta hallita tai valvoa toista osapuolta (luottajaa)*” (Mayer & kump., 1995, 712).

Määritelmiä voidaan tarkastella myös niin, että ne antavat puitteet ja mahdollisuuden valita positiivisen tai negatiivisen ajattelumallin: a) menneen ja nykyisen käytöksen *tulkinnassa* ja/tai b) koskien *odotuksia* tulevasta käytöksestä. Tätä ajatusmallia ovat käyttäneet Crossley & kump. (2013) tutkiessaan tavoitteiden asettamista ja luottamusta johtajuudessa ja niiden vaikutuksia johtajien tuottavuuteen sekä myyntiyrityksien myyntituloksiin. He esittävät tutkimuksessaan muun muassa, että ylemmän johdon asettaessa haasteellisia tulostavoitteita myyntiyrityksille aikaisemmat havainnot ja odotukset ovat vihjeitä alaisille ylemmän johdon motiiveista. Ne, kenellä on korkeampi luottamus johtavaan esimieheen kokevat hänen toimensa myönteisemmin ja tulkitsevat johtajan asettaneen tavoitteet yksikön etu mielessään. Tämä näkyy alaisten myönteisyytenä ja sitoutumisena asetettuihin tavoitteisiin. Korkeita tavoitteita ei myöskään koeta työntekijöitä riistävän, vaan ennemminkin ne tällöin lisäävät työntekijöiden kykyä keskittyä parempaan suoritukseen ilman ylimääräistä valvontaa. (Crossley, Cooper & Wernsing, 2013, 543.)

Johnson-George ja Swap (1982) kuvaavat asiaa seuraavasti: *”halukkuus ottaa riskejä voi olla yksi harvoista yhteisistä tekijöistä kaikissa luottamukseen liittyvissä tilanteissa”*. Tähän ajatukseen viittaa myös Mayer & kump. (1995) kuitenkin täsmentäen vielä, että on tärkeää ymmärtää, että ei siis ole olemassa riskiä halukkuudessa asettautua haavoittuvaksi vaan riski on luontainen käyttäytymisen ilmentymä haavoittuvuudelle altistumisessa. Toisin sanoen, henkilö ei riskeeraa mitään luottaessaan, vaan hän ottaa riskin ryhtyessään luottamuksellisiin tekoihin. (Mayer & kump. 1995, 724.) Hardin (1992) tiivistääkin luottamuksen kolmivaiheiseksi suhteeksi: 1.) henkilön (luottajan) ominaisuudet, hänen kykynsä luottaa luottamuksen kohteeseen toisin sanoen taipumus luottaa, 2.) luottamuksen kohteen/kohteiden ominaisuudet, heidän todellinen luotettavuus ja 3.) tietty konteksti, kenttä tai asiat, joissa luottamus joko myönnetään tai pidetään salassa. (Kramer, 2011, 137).

Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan kahden osapuolen - esimiehen ja alaisen välistä luottamuksen suhdetta, on tutkimuksen perusajatuksena luontaista valita Mayerin & kump. (1995) määritelmä yksilön (luottajan) halukkuudesta asettautua haavoittuvaksi altistuen riskille, että toinen osapuoli käyttäytyy hänen odotustensa mukaisesti. Lisäksi tarkasteltaessa inhimillisiä osapuolia on syytä huomioida myös mahdollisuus, että suostuvuus ja halukkuus voivat ilmetä ja näyttäytyä eritavoin eri tilanteissa tai henkilöiden kanssa. Onko kysymys sitten ”henkilökemiasta” tai kokemukseen perustuvasta havainnoista tietyissä tilanteissa vai jostakin enemmän yksilötason luontaisesta toimintatavasta?

Määritelmissä korostetaan, että luottamus sisältää aina haavoittuvuuden riskin, mikä juontaa epävarmuudesta luottamuksen kohteen aikomuksista ja motiiveista. Kuitenkin luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat monet yksilön luontaiset ominaisuudet, taipumukset ja piirteet - niin luottamuksen kohteen kuin luottajankin. Luottamuksen muodostumiseen ja ilmentymiseen vaikuttavat myös eri kontekstit ja tilanteet, joissa luottamuksen riski voi saada kovin eri merkityksen. Esimerkiksi tarkasteltaessa armeijayhteisöä, luottamus sotilasjohtajaan voi sisältää konkreettisen ja todellisen vahingoittumisen riskin. Muodostaakseen luottamuksen alaisiinsa johtajan tulee pystyä täyttämään roolinsa ja asemansa edellyttämät odotukset erilaisissa tilanteissa. Tutkimuksissa onkin osoitettu, että luottamus armeijayhteisöissä perustuu pitkälti arvioihin johtajan ammatillisesta kyvykkyydestä ja pätevyyydestä, mikä on kovin luontevaa huomioiden riskin vakavuuden. (Brandebo, Sjöberg, Larsson, Eid & Olsen, 2013, 127.)

2.2 Taipumus luottaa (*prospensity to trust*), kyky luottaa (*disposition trust*)

Rotterin mukaan (1954, 1967) luottamus voidaan nähdä piirteenä. Se kertoo yksilöiden erilaisista taipumuksista luottaa. Tämä tarkoittaa, että kaikilla on jonkinlainen lähtökohta, perusta luottamukselle ja ihmiset ovat suostuvaisia käyttämään sitä muiden kanssa vuorovaikutuksessa. (Burke & kump., 2007, 609.) Toisin sanoen taipumus luottaa (*prospensity to trust*) voidaan ajatella yleiseksi halukkuudeksi luottaa ihmisiin. Tästä näkökulmasta luottamus voidaan määritellä myös yleiseksi uskomukseksi, että ihmisiin voi luottaa. Tämä uskomus toimii luottamuksen kunnioituksen asteena perustuen yksilön aikaisempaan sosiaalisen vuorovaikutuksen historiaan. (Lewicki & Tomlinson, 2003, 2.)

Taipumus luottaa vaihtelee siis yksilöittäin. Siihen vaikuttavana tekijänä on perimässä saatu taipumuksen ”määrä”. Perimään itsessään vastaavasti vaikuttaa kulttuuri, kokemus-, ja persoonallisuustekijät. (Mayer & kump. 1995, 716). Oxfordin yliopiston tutkimuksen mukaan taipumus luottaa tai yleinen luottamus toisiin voidaan myös liittää älykkyyteen. Tutkijat Carl & Billari (2014) ovat esittäneet, että älykkäillä ihmisillä on suurempi taipumus luottaa yhteisön jäseniin kuin vähemmän älykkäillä. Tutkijoiden mukaan tämä johtuu siitä, että älykkäät ihmiset ovat parempia arvioimaan toista osapuolta ja näin muodostamaan suhteita vain henkilöihin, jotka ovat epätodennäköisiä pettämään heitä. Toinen selittävä tekijä on, että älykkäät ihmiset ovat parempia arvioimaan tilanteita, tunnistuen toisen osapuolen käytöksestä ja piirteistä mahdollisen epäluotettavuuden. Samaisessa tutkimuksessa havaittiin myös, että yksilöillä, joilla oli suurempi taipumus luottaa toisiin ihmisiin, olivat myös terveempiä ja onnellisempia. (Carl & Billari, 2014, 1, 5.) Mikäli luontainen positiivinen taipumus edesauttaa terveyttä ja onnellisuutta, voisi tutkimuksen perusteella myös olettaa, että luottamus työyhteisön jäsenten välillä lisäisi myös työntekijöiden hyvinvointia - niin henkisesti kuin fyysisesti.

Taipumukselle on osoitettavissa myös ääripäät: *sokea luottamus*, jossa henkilö luottaa mihin ja milloin vain sekä *epäluottamus* eli henkilö ei luota missään tilanteessa. Mayer & kump.(1995) väittävätkin, että mitä suurempi luottajan taipumus luottaa on, sitä suurempi luottamus toista osapuolta kohtaan on, huolimatta olemassa olevasta tiedosta koskien luottamuksen kohdetta. (Mayer & kump. 1995, 716.) Toisin sanoen, mikäli yksilön taipumus luottaa toisiin ihmisiin on suuri, ei hänen luottamukseensa vaikuta kolmannen osapuolen arviot,

vaan omat kokemukset. Toisaalta voidaan myös pohtia, voiko toisen luottamukseen juurikaan vaikuttaa, jos yleinen taipumus luottaa toisiin on jo lähtökohtaisesti heikko?

Luottamustaipumuksen merkitys voi näkyä merkittävässä roolissa tulevaisuudessa työyhteisöissä. Tämä johtuu niiden dynaamisesta luonteesta, jossa tapahtuu jatkuvasti uudelleen organisointia, työntekijöiden lojaalius on vähentynyt, määräaikaisten työsuhteiden määrä on lisääntynyt ja teknologiset uudistukset lisääntyvät. Nämä tekijät ovat omiaan haastamaan esimiesten, alaisen ja koko työyhteisön jäsenten sosiaalista vuorovaikutusta sekä määrittävät luotettavuutta monitahoisemmin. (Frazier, Johnsson & Fainshmidt, 2013, 76.)

Kyky luottaa (*disposition trust*) on alun perin psykologiasta juonnettu piirre, mikä kuvaa, että tekojen muovautuvan tiettyjen lapsuusajan ominaisuuksien johdosta ja tulevat ajan saatossa enemmän tai vähemmän pysyviksi. Kyky luottaa voidaan nähdä laajuutena, jonka henkilö osoittaa johdonmukaisina aikomuksina luottaa yleisesti toisiin, erilaisissa tilanteissa ja erilaisiin ihmisiin. Kyse ei niinkään ole siis luonteenpiirteestä vaan yksilön yleisestä taipumuksesta haluta luottaa toisiin ihmisiin. Se ei siis myöskään tarkoita sitä, että yksilö pitää toista osapuolta luotettavana, vaan kyse on luottajan omasta halusta luottaa. Kyvyn luottaa voi myös itse kehittää myöhemmin ajan saatossa. (McKnight & Chervany, 2001-2002, 41,43,45.)

Yksilöiden luontainen taipumus luottaa toisiin näyttäytyy työyhteisöissä ja organisaatioissa niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Positiivisesti se ilmenee henkilön avoimena käytöksenä ja asenteena toisia kohtaan. Mutta negatiivisena se tuo esiin haasteellisia yksilöitä, jotka syystä tai toisesta eivät halua luottaa organisaatioon tai sen johtoon. Koska kyky luottaa voi kehittyä myös ajansaatossa, tulisi näitä henkilöitä rohkaista luottamaan toimimalla itse luottamuksen arvoisesti ja osoittamalla luottamusta toiseen osapuoleen ja näin edesauttaa luottamuksellisen yhteisön kehittymistä. Toisaalta voidaan olettaa, että sisäsyntyisen taipumuksen luottamalla ollessa heikko, ulkopuolisten mahdollisuudet vaikuttaa luottamishalukkuuteen ovat hyvin vähäiset.

2.3 Odotukset ja asenteet

Ring ja Van de Ven (1992) mielestä johtajien tulisi huolehtia luotettavuudestaan toiseen osapuoleen nähden. Good (1988) määritteli luotettavuuden perustuvan odotuksille, miten toinen osapuoli tulee käyttäytymään, perustuen nykyisiin ja aikaisempiin väitteisiin. (Mayer & kump. 1995, 478-479.) Positiiviset odotukset luottamuksen kohteen luotettavuudesta perustuvat usein havaintoihin, uskomuksiin ja odotuksiin luottamuksen kohteen aikomuksista ja näin mahdollistavat luottamuksen. (Fulmer & Gelfand, 2012, 1171). Toisin sanoen, luottamus on uskoa, että odotuksemme toisia kohtaan tullaan täyttämään. (Hoy, & Tschannen-Moran, 1999, 185).

Mistä odotukset sitten muodostuvat? Ovatko ne kolmannen osapuolen tuottamia ”totuuksia” vai synnyttääkö niitä henkilön asema, ulkonäkö, koulutus tms.? Yhtäkaikki nämä asettavat luottamuksen syntymiselle kovia paineita. Juorut, toisten negatiiviset kokemukset ja arviot voivat luoda ennakoasetelman, joka nakertaa mahdollisen positiivisen luottamuksen perustaa. Toisaalta kuten edellä on esitelty, ihmisillä on eroja luontaisessa taipumuksessa luottaa, joten ennakko-odotukset voivat muodostua päinvastaisiksikin. Kuten Jones (1996) toteaa luottamuksesta ja asenteista: *”toiseen luottaminen vaatii optimista asennetta luottaa toisen hyvään tahtoon ja luottavaisen odotuksen että tarpeen vaatiessa, luottamuksen kohde suoraan ja myöntämielisesti toimii, koska luotat häneen.”* Jones jatkaa: *”keskeistä luottamuksessa on optimistinen asenne toisen osapuolen hyvästä tahdosta ja pätevyydestä”*. Pätevyydellä ei tässä tarkoiteta vain teknisiä taitoja vaan myös moraalista pätevyyttä esimerkiksi ystävyys-suhteissa. (Jones, K., 1996, 5-7.) Luottavaisen asenteen voidaan myös katsoa siirtyvän sukupolvelta toiselle. Tästä Dohmen & kump. (2006) esimerkki, jossa maan johtoa uudistetaan, mutta luottamusasenteiden vastine jää heikoksi. Vanhasta instituutiosta johtuvat epäluottamusasenteet vaikuttavat vanhempiin ja heidän asenteisiinsa uutta hallitusta kohtaan. (Dohmen, Falk, Huffman & Sunde, 2006, 6.)

2.4 Luotettavuus (*trustworthiness*)

Luottamuksen kohteeseen yhdistetään usein ajatus **luotettavuudesta** (*trustworthiness*). Mayer & kump. (1995) viittaavat myös Rotterin (1967, 651) määritelmään *vuorovaikutteisesta luottamuksesta*: ”yksilön tai ryhmän odotus, että toisen yksilön tai ryhmän sana, lupaus, on luotettava”. Rotter on myös todennut, että (1967) ihmisen kohdatessa vieraita, tulisi hänen olla varovainen ennen kuin toinen osapuoli osoittaa todisteita luotettavuudestaan. Farris, Senner ja Butterfield (1973) määrittelevät luottamusta seuraavasti: ”..ihmisten luonteenpiirre vuorovaikutettaessa organisaation ääriympäristössä”. Tämän näkemyksen mukaan luottamus on nähty piirteenä, joka johtaa yleistettäviin odotuksiin toisen luotettavuudesta (*trustworthiness*). (Mayer & kump. 1995, 714 - 715.)

Määriteltäessä luotettavuutta yhdistetään kirjallisuudessa siihen erilaisia luonteenomaisia piirteitä. Useimmiten luotettavuuden on katsottu muodostuvan seuraavista tekijöistä: kykeneväisyys (*ability*), hyvántahtoisuus (*benevolence*) ja rehtiys/lahjomattomuus (*integrity*). (Mayer & kump. 1995, 717-720.) Myös ennakoitavuus (*predicability*) on nykyisin liitetty tähän joukkoon. Edellä mainitut tekijät voidaan nähdä myös luottavaisina uskomuksina (*trusting beliefs*). Niiden perusteella luottava osapuoli voi muodostaa vakaan näkemyksen toisen osapuolen myönteisistä aikomuksista häntä kohtaan. Niiden perusteella yksilö voi olla luottavainen toisen osapuolen luotettavuudesta. (Vidotto, Massidda, Noventa & Vicentini, 2012, 576). Toisaalta, jos Maija luottaa Mattiin ja Matti luottaa Villeen, kuinka paljon Maijan tulisi luottaa Villeen? Tämä tuo esiin luottamuksen siirtyvyyden näkökulman tai ongelman tarkasteltaessa luottamuksen siirtyvyyttä. Monet meistä käyttävät ystävien mielipidettä kolmannesta osapuolesta, ainakin jossakin määrin. Mutta missä yhteydessä tai minkä ”säännösten” mukaan arvotamme toisten mielipidettä, siitä ei ole tarkempaa tietoa, mutta itse luottamuksen luonne antaa tähän ulkopuolisen vaikutukseen mahdollisuuden. (Defigueiredo, Barr & Wu, 2008, 3.)

Useasti nämä edellä esitetyt piirteet on eritelty toisistaan, mutta tarkemmin tarkasteltuna niiden voidaan katsoa olevan myös sidoksissa toisiinsa. Esimerkiksi henkilön toimiessa eettisesti ja tiettyjen yhteisön sääntöjen mukaan, toimii hän luottamuskirjallisuuden määritelmien mukaan rehdisti. Toisaalta sääntöjen noudattaminen esimerkiksi työyhteisössä voidaan nähdä myös ammatillisena pätevyytenä, mikä voidaan luottamuksen näkökulmasta tulkita myös kyvykkyudeksi. Toisaalta, jos esimies hoitaa lupaamansa asiat alaisilleen, eikä hän silloin osoita oman kyvykkyytensä esimiehenä, mutta myös rehtyytensä lupauksen pitämisessä sekä hyvän-

tahtoisuutena huolehtiessaan alaisensa asiasta? Näin ollen on syytä muistaa, että nämä luottamuksen ”ytimen” tekijät eivät aina yksiselitteisesti ole erillisiä, vaan voivat sijoittua myös limittäin.

Kykeneväisyys on taitojen joukko pätevyyttä ja luonteenpiirteet, jotka vaikuttavat johonkin tiettyyn kenttään. Esimerkiksi henkilö voi teknisesti erittäin pätevä ja hän nauttii sen osalta luottamusta, mutta sosiaalisilta taidoiltaan heikko, jolloin hänelle ei voi luottaa tehtäviä esimerkiksi asiakaspalvelun parissa. (Mayer & kump. 1995, 717.) Kykeneväisyys tai kyvykkyys voidaan nähdä myös toisen osapuolen kykyinä suoriutua hänen velvollisuuksistaan tiedollisesti ja taidollisesti. (Dietz & Den Hartog, 2006, 560).

Bisma & Varma ovat väittäneet peruskyvykkyuden olevan, että henkilö suoriutuu virallisista työnsä vaatimuksista. Korkeammalla kyvykkyuden tasolla henkilö suoriutuu tehtävistään itsenäisesti ja toimia yli normaalien vaatimusten. (Krot & Lewicka, 2012, 226.) Toisaalta tämän voisi nähdä myös henkilön asenteena - haluaako hän toimia yli perusvaatimuksen vai ei? Kykeneväisyyteen perustuvan luottamuksen voidaan katsoa olevan avaintekijä luottamuksen muodostumisessa, koska siihen ei liity tunteisiin perustuvaa vuorovaikutusta. (Krot & Lewicka, 2012, 226). Kyvykkyys on myös näistä luotettavuuden arvoisuuksista se, joka näkyy konkreettisimmin. Esimerkiksi alaisen tai esimiehen tehtävistä suoriutuminen on näkyvää ja siksi helppo arvioida. Toisaalta myös joissakin tehtävissä ei välttämättä luottamussuhteen alussa voi olla muuta perustaa kuin toisen osapuolen pätevyys tästä esimerkkinä voisi pitää potilaan luottamusta leikkausta suorittavaan lääkäriin.

Monet tutkijat pitävät **hyväntahtoisuutta** luottamuksen peruslähtökohtana. Hyväntahtoisuus on usko luottamuksen kohteen haluavan hyvää luottajalle. Esimerkiksi mentoroinnissa lähtökohtana voisi olettaa olevan mentorin hyväntahtoinen halu auttaa ”oppipoikaansa”. (Mayer & kump. 1995, 718-719.) Hyväntahtoisuus kuvaa uskoa, että yksilön hyvinvointi tai hänelle jokin tärkeä asia on turvattu toisen osapuolen taholta. Siihen liittyy yhteinen hyväntahtoisuuden asenne ja luottamus on vakuus, että toinen ei käytä hyväksi toisen osapuolen haavoittuvuutta. Baier (1986) toteaaakin luottamuksen sisältävän seuraavan ajatuksen: ”hyväksytty haavoittuvuus toisen osapuolen mahdollisesta, mutta ei odotetusta pahantahtoisuudesta”. (Hoy & Tschannen-Moran, 1999, 187).

Luottavan osapuolen havainnot luottamuksen kohteen aikomuksista ja motiiveista ovat keskeisiä tekijöitä. Rehellinen ja avoin kommunikointi, päätösten ja valvonnan jakaminen ovat merkkejä hyvántahtoisuudesta. (Lewicki & Tomlinson, 2003, 2.) Hyvántahtoisuus kuvaa hyvántahtoisia motiiveja ja henkilökohtaista kiltteyden tasoa toista osapuolta kohtaan sekä aitoa huolta toisen hyvinvoinnista. (Dietz & Den Hartog, 2006, 560). Se voidaan nähdä myös epätavallisena käyttäytymisenä, mikä edistää luottajan hyvinvointia. Hyvántahtoisuus on suostumista ottaa huomioon luottajan etu päätöksiä tehdessä. Toisin sanoen, hyvántahtoisuus voidaan nähdä halukkuutena toimia huomioonottavasti ja sensitiivisesti luottajan tarpeita ja etuja kohtaan. (Krot & Lewicka, 2012, 225.)

Lahjomattomuutta/rehtiyyttä voidaan pitää asteena, jolla luottamuksen kohde noudattaa luottajan hyväksymiä periaatteita. Tämä johtaa aikaisempien tekojen johdonmukaisuudesta, kommunikaation luotettavuudesta, sitoutumisesta reiluuteen ja sanojen ja tekojen yhdenmukaisuudesta. (Lewicki & Tomlinson, 2003, 2.) Luottajan ja luottamuksen kohteen arvojen tulee kohdata. Myös uskomus luottamuksen kohteen voimakkaaseen oikeudenmukaisuuteen ja toisten henkilöiden luotettavuutta korostavat puheet muodostavat kuvaa rehtydestä. (Mayer & kump. 1995, 719-720.) Rehtyden määritelmään on liitetty myös *rehellisyys*. Luotettavuutta lisää, kun henkilö hyväksyy vastuun teoistaan vääristelemättä totuutta syyttämällä toisia. (Hoy & Tschannen-Moran, 1999, 188.) Rehtiys tai lahjomattomuus voidaan nähdä myös perustuvan hyväksytyjen sääntöjen ja eettisten standardien noudattamiseen. (Krot & Lewicka, 2012, 226.) Se sisältää sellaisia arvoja, jotka toinen osapuoli hyväksyy kuten rehellisyys, oikeudenmukainen kohtelu ja tekopyhyyden välttäminen. (Dietz & Den Hartog, 2006, 560).

Dietz & Den Hartog (2006) näkevät *ennakoitavuuden* olevan käyttäytymisen yhdenmukaisuutta ja säännöllisyyttä. (Dietz & Den Hartog, 2006, 560). Ennakoitavuuteen voidaan liittää myös termi varmuus (*reliability*). Hoy & Tschannen-Moran (1999) näkevät käsitteen hyvántahtoisuuden ja ennakoitavuuden yhdistelmänä. Tutkijoiden mielestä ennakoitavuus yksinään olisi riittämätön, koska henkilö voi toimia myös ennakkoidusti pahantahtoisesti. Varmuus on siis henkilön uskoa avoimesta ja positiivisesta lopputuloksesta, mikä näkyy luottamuksen määränä. (Hoy & Tschannen-Moran, 1999, 187-188.)

2.5 Epäluottamus

Vaikka tutkimusongelmassani ei kysytty epäluottamuksesta, nousi se yllättäen voimakkaasti esiin tutkimusaineistosta. Tämän vuoksi epäluottamuksen määrittelyä, syntymistä ja vaikutuksia on tässä esitelty normaalia perusoletusta enemmän.

Deutsch (1960) määrittelee luottamuksen seuraavasti: *”ihmisen luottamus suhteen osapuolen aikomuksista ja kyvyistä sekä hänen uskomukseensa, että toinen osapuoli käyttäytyy hänen toiveidensa mukaisesti”*. Samaisen määritelmän mukaan voidaan epäluulo tai epäluottamus määritellä uskomukseksi toisen osapuolen käyttäytymisestä ei haluttavalla tavalla. Uskomus perustuu tietoon kyseessä olevan henkilön kyvyistä ja aikeista. (Lewicki & kump., 1998, 439.) Grovier (1994) on määritellyt epäluottamuksen seuraavasti: *“ luottamuksen puute on huolta siitä, että toinen osapuoli voi toimia haitallisesti, tai aikoo toimia haitallisesti, vihamielisesti välittämättä toisen hyvinvoinnista”*.

Epäluottamus voidaan määritellä myös syntyväksi, kun luottamukseen vaikutetaan negatiivisesti esimerkiksi vahingoittamalla henkilön odotuksia tai, että on olemassa vihjeitä toisen osapuolen vahingollisista motiiveista tai tilanne, missä toinen osapuoli huomaa varoitusmerkkejä toisen vilpillisyydestä. (Kramer, 2011, 144-146.) Epäluottamuksen käsitteeseen on liitetty termejä: epäluulo (*suspicion*), epäillä (*suspect*) ja epäily (*doubt*). Epäluulon epäluottamuksesta erottaa, että se perustuu osittain todisteisiin, kun taas epäluottamuksen käsitteeseen niitä ei liitetä. (McKnight & Chervany, 2001, 41.)

Monet tutkijat ovat määritelleet luottamuksen ja epäluottamuksen vastakohdiksi toisilleen. (McKnight & Chervany, 2001, 41- 42). Persoonallisuuden tutkijat tutkiessaan luottamusta yksilöllisten erojen kautta näkevät luottamuksen ja epäluottamuksen sijoittuvan saman jatkumon vastakkaisiin päihin. Käyttäytymiseen perustuvan luottamuksen edustajat tutkivat luottamusta rationaalisten valintojen näkökulmasta ja määrittelevät luottamuksen yhteistoiminnalliseksi käytökseksi ja epäluottamuksen ei yhteistoiminnalliseksi käytökseksi. Sosiaalipsykologian näkökulmasta luottamus ja epäluottamus ovat luonteeltaan epätasapainoisia ja lyhytaikaisia. (Lewicki & kump., 1998, 440.)

Lewicki & kump. (1998) määrittelevät epäluottamuksen: *”varmoiksi negatiivisiksi odotuksiksi koskien toisen käytöstä”*. Tarkemmin sanottuna he näkevät epäluottamuksen pelkona, että toinen osapuoli aikoo toimia negatiivisesti ja vahingoittavasti toista kohtaan, josta syntyy tarve puolustaa itseään. Tutkijat viittaavat Luhmanin (1979) ajatukseen luottamuksen ja epäluottamuksen olevan toiminnaltaan samanarvoisia. Tämä tarkoittaa sitä, että molemmat toimivat sallimalla rationaalisten tekijöiden sisältää ja hallita sosiaalista epävarmuutta ja monimutkaisuutta, ne vain toimivat eri keinoin. Bies & kump. (1998) näkevät luottamuksen ja epäluottamuksen erillisinä rakenteina, koska ne eroavat toisistaan a) empiirisen todistusaineiston perusteella, b) ne voivat esiintyä yhdessä, c) niillä on eri edellytykset ja vaikutukset. (McKnight & Chervany, 2001, 42, Lewicki & kump., 1998, 439, 444, 448-450).

Luhmanin (1979) väitteestä mukaillen Lewicki & kump. ovat luoneet nelikenttä kaavion, jossa suuri luottamus ja suuri epäluottamus on määritelty erillisiksi ulottuvuuksiksi (Kuvio 3). Välissä on alhainen luottamus sekä alhainen epäluottamus. Jokaisella neljällä luottamuksen tasolla on kuvattu niille ominaisia käyttäytymistapoja sekä tunnetiloja. Kun suhteessa tietty tekijä tai asia muuttuu vuorovaikutuksessa, päätöksenteossa jne., liikuttaa se osapuolten luottamuksen tasoa ylös tai alas tässä nelikentässä. (Lewicki & kump., 1998, 444 - 447.)

Koska malli kuvaa hyvin myös luottamuksen kehittymistä, palaan siihen tarkemmin tekstissäni luottamuksen kehittymisen kaksiulotteinen malli (s. 36). Kuvion voidaan katsoa vahvistavan ajatusta, että ajattelemme usein hyvin yksioikoisesti luottamuksen ja epäluottamuksen janan ääripäinä. Tarkemmin tutkittuna luottamuksen ja epäluottamuksen käsitteet ovat vivah-teikkaampia ja alati muuttuvia riippuen ihmisten keskinäisistä vuorovaikutuksista eri toimintojen yhteydessä. Lisäksi kuten myöhemmin tutkimusaineiston tuloksista selviää, luottamus ja epäluottamus voivat elää samanaikaisesti ja rinnakkain. Aineistosta on nähtävissä luottamuksen ja epäluottamuksen vaihtelut eri tilanteiden ja tunteiden kautta.

Korkea luottamus <i>Luonteenomaista:</i> Toivo Usko Luottamus Varmuus Aloitteellisuus	Korkeasti arvostettu yhtäpitävyys Keskinäisen riippuvuuden kannustus Mahdollisuuksien tavoittelu Uusia aloitteita	Luottamusta, mutta varmistettuna Suhteet suuresti segmentoitu ja rajattu Mahdollisuuksien tavoittelu ja huonojen puolien riskien/haavoittuvuuden jatkuva tarkkailu
	Satunnaisia tuttavuuksia Rajoitettu keskinäinen riippuvuus Rajattu, ”kädenvarren mit- taiset” vuorovaikutukset Ammatillinen kohteliaisuus	Ei haluttujen tapahtumia odotetaan ja pelätään Oletamus vahingollisista motiiveista Keskinäinen riippuvuus johdettua Ennakointi: paras hyökkäys on hyvä puolustus
Alhainen epäluottamus <i>Luonteenomaista:</i> Ei pelkoa Epäilyn olemassaolo Kyynisyyden olemassaolo Alhainen valvonta Ei tarkkaavaisuutta		Suuri epäluottamus <i>Luonteenomaista:</i> Pelko Epäily Kyynisyys Huolehtineisuutta ja varoillaan oloa Tarkkailevaisuutta

Kuvio 3. Luottamuksen ja epäluottamuksen yhdistäminen: vaihtoehtoinen sosiaalinen realiteetti. (Lewicki & kump., 1998, 445.)

2.6 Luottamuksen synonyymit

Luottamukseen on liitetty synonyymien omaisesti seuraavat käsitteet yhteistyö (*cooperation*) ja luottavaisuus (*confidence*). Kuitenkin nämä käsitteet ovat hämärtäneet luottamuksen luonnetta. Esimerkiksi yhteistyö ilman luottamusta voi toimia, mikäli luottajalla on tieto ulkoisesta rangaistuksesta, mikä luottamuksen kohteelle voi tulla mahdollisesti luottamuksen pettämisestä. Tai käsillä olevan asian hoitaminen ei edellytä luottajalta haavoittuvuudelle altistumista.

Luottamus voi usein johtaa *yhteistyöhön*, mutta niiden ero on, että yhteistyössä ei varsinaisesti aseteta toista osapuolta riskialttiiseen asemaan. (Mayer & kump., 1995, 712).

Luhmann (2000) määrittelee luottamuksen ja *luottavaisuuden* eroa seuraavasti: ”*luottamus eroaa luottavaisuudesta siinä, että se vaatii aiempia sitoumuksia osapuolelta, tunnistaen ja hyväksyen riskin olemassaolon.*” (Luhmann, 2000, 3, Mayer & kump. 1995, 719-720.) Sydow (2006) viittaa Giddensin (1984) näkemykseen luottamuksen olevan luottavaisuutta henkilön tai systeemin varmuudesta lopputuloksien tai tapahtumien osalta. (Sydow, 2006, 385).

2.7 Affektiivinen ja kognitiivinen luottamus

Huolimatta edellä esitellyistä luottamuksen kohteeseen ja luottajaan yhdistetyistä ominaispiirteistä ja tekijöistä, voi henkilön luottamus muodostua kahdesta eri näkökulmasta: tietoon perustuvan eli kognitiivisen luottamuksen (*cognition based trust*) kautta tai välittävän luottamuksen (*affective based trust*) kautta. Välittävää luottamusta kuvataan usein ”sydämen luottamukseksi”, koska perustuu henkilön omiin tunteisiin ja vaistoamiseen toisen osapuolen tunteuksista ja motiiveista.

Affektiiviseen luottamukseen perustuvassa esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa näyttäytyy vahvana tunnesiteenä, joka kehittyy heidän vastavuoroisessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sitä pidetään enemmän suhteenomaisesti kohdentuneena pohjautuen sosio-emotionaaliseen vastavuoroisuuteen (mm. välittäminen, huoli ja huomioonottaminen) (Chua, Ingram, & Morris, 2008, 437-439, 445-446, Newman, Kiazad, Miao & Cooper, 2013, 2-3.) Välittävä luottamus voidaan nähdä hyvänä ”asiamiehenä” sosiaalisessa vaihtokaupassa, koska se mittaa molempien osapuolten suhteeseen sitoutumisen laajuutta vastavuoroisena huolenpitoa ja hoivana. (Zhu, Newman, Miao & Hooke, 2013, 95.) Esimerkiksi organisaation johtajien luodessa ystävyys-suhteisiin perustuvia yhteistyöverkostoja luottamus voidaan katsoa perustuvan enemmän tunteisiin. (Chua, Ingram, & Morris, 2008, 437-439, 445-446.) Tutkimuksissa onkin todettu affektiivisellä luottamuksella olevan positiivisia vaikutuksia työyhteisössä näyttäytyen muun muassa yksilöiden työsuorituksissa. (Zhu & kump., 2013, 95).

Tietoon perustuva luottamus on taas ”järjen luottamusta”, joka perustuu arvioon toisen osapuolen pätevyydestä, luotettavuudesta ja rehtyydestä. (Chua, Ingram, & Morris, 2008, 437-439, 445-446, Newman, Kiazad, Miao & Cooper, 2013, 2-3.) Kognitiiviseen luottamukseen perustuva luottamus näyttäytyy työntekijöiden asenteissa. Tietoon perustuva luottamus saa heidät luottavaisemmiksi esimiehen kyvyistä ja pätevyydestä ohjata työntekijöitään heidän työssään. Tutkimuksissa on osoitettu, että kognitiivinen luottamus voi johtaa myös negatiivisiin vaikutuksiin. Se voi aiheuttaa alaisen yliriippuvaisuutta tai turvautumista esimieheen ja lopulta osoittautuen eräänlaisena ”vapaamatkustuksena” työyhteisössä, vaikka työ itsessään edellyttäisi työntekijöiden oma-aloitteisuutta, eikä niinkään esimieheen tukeutumista. (Zhu & kump., 2013, 95.) Esimerkiksi juuri tehtäväsidonnaisten siteiden muodostumiseen vaikuttaa enemmän kognitiivisuuteen perustuva luottamus. (Chua, Ingram, & Morris, 2008, 437-439, 445-446.)

Tunne ja järkiperäinen luottamuksen vaikutuksia voidaan nähdä myös luottamuksen kehitysvaiheissa. Luottamuksen kehittymistä kuvanneet Lewicki & Tomlinson (2003) näkevät luottamuksen kehittymisen alkuvaiheen laskelmointiin perustuvan tason luottamuksen (*CBT*) olevan enemmän kognitiivista luottamusta. *CBT* perustuu arvioihin luottamuksen kohteen käytöksen ennustettavuudesta ja luotettavuudesta. Tunnistamisen tason luottamuksessa (*IBT*) osapuolilla on vahva tunnepitoinen side yhteisten arvojen ja päämäärien vuoksi. Tämän tason luottamus perustuu ihmistenväliseen välittämiseen, huolenpitoon ja yhteiseen tyytyväisyyteen. (Lewicki & Tomlinson, 2003, 3.)

Pohdittaessa affektiivisen ja kognitiivisen luottamuksen näkökulmia ei pidä unohtaa yksilön henkilökohtaisia piirteitä ja taipumuksia? Hyvin kuvaavaa on, kuinka ihmiset arkikielessä määrittelevät itseään joko järki -tai tunneihmiseksi. Määrittely perustuu heidän tai muiden arvioon heidän tavastaan toimia tai perustaa ratkaisunsa joko tietoon tai tunteeseen. Usein tunteista ja järjestä tehdään myös sukupuolikysymys, jossa tunnekonteksti liitetään useimmiten naisiin ja järki miehiin. Toisaalta voiko kukaan sulkea täysin toista puolta itsestään pois? Ja toisaalta julkisuudessa on viime aikoina käyty paljon keskustelua tunneälykkyydestä, tuskin sitäkään voidaan pitää vain naisten ominaispiirteenä?

Kumpi sitten ”vie” - pää vai sydän ratkaistaessa luottaako vai ei toisen osapuoleen? Viimeisimmät tutkimukset ovat esittäneet, että kognitiivinen luottamus on edellytys affektiivisen luottamuksen kehittymiselle. Toisaalta Newmanin & kump. (2013) tutkiessa affektiivisen ja

kognitiivisen luottamuksen vaikutuksia eettiseen johtamiseen ja alaisten organisaatiokansalaisuuteen, saivat he selville, että välittävä luottamus oli se, mikä vaikutti positiivisesti eettisen johtajan käytökseen ja sitä kautta alaisten organisaatiokansalaisuuteen. (Newman & kump., 2013, 2, 8.) Yhtä kaikki, näyttäisi siltä, että kognitiivisen ja affektiivisen luottamuksen välinen ”keskustelu” saa piirteitä ikuisesta väittelystä kanasta ja munasta sitä mukaa, kun niitä koskevia tutkimuksia tehdään ja on tehty. Jokainen tutkimusaineisto on erilainen samoin kuin sen tulkitsijat, näin ollen on haasteellista määrittää, kumpi vaikuttaa ensin toiseen, mutta selvää on, että molemmat vaikuttavat toisiinsa. Myös tässä tutkimuksessa on tarkasteltu tutkimusaineistoa välittävän ja tietoon perustuvan luottamuksen näkökulmista. Tuloksista ja johtopäätöksistä myöhemmin selviää, kumpaan ”luottamukseen” tämän tutkimuksen aineisto antaa viitteitä.

2.8 Luottamuksen tasot

Luottamusta on tutkittu monesta näkökulmasta, johon se itsekin tarjoaa hyvän mahdollisuuden moniulotteisuudellaan. Luottamuksen eri tasot kuvaavat käsitteen monikerroksellisuutta, kuinka se ilmenee ja vaikuttaa eri kerroksien näkökulmista. Tutkittaessa luottamusta organisaatio kontekstissa voidaan luottamukselle määritellä muun muassa Burken & kump. (2007) mukaan seuraavat tasot: *tiimitaso* (luottamus tiiminjäsenten välillä), *johtajuustaso* (luottamus tiiminjäsenen ja esimiehen välillä) ja *organisaatiotas* (luottamus työntekijöiden ja organisaation välillä). (Burke & kump., 2007, 610). Fulmer & Gelfand (2012) määrittelevät katselmuksessaan luottamuksen tasot hieman samantapaisesti: *yksilöllinen taso*, *tiimitaso* ja *organisaatiotas*. Lisäksi he määrittelevät tasoa lisää luottamuksen kohteen mukaan, jotka ovat: *ihmistenvälinen*, *tiimi* ja *organisaatio*. Eri tasojen määritelmässä he ovat ottaneet huomioon luottamusmääritelmän kaksi näkökulmaa: positiiviset odotukset luotettavuudesta ja suostuvaisuus hyväksyä haavoittuvuus (Kuvio 2) (Fulmer, & Gelfand, 2012, 1175.)

<p>IHMISTENVÄLINEN LUOTTAMUS YKSILÖTASOLLA: <i>psykologinen tila sisältäen suostuvaisuuden hyväksyä haavoittuvuus, joka perustuu positiivisiin odotuksiin koskien jotakin/joitakin tiettyä/tiettyjä kohtaan</i></p>	<p>IHMISTENVÄLINEN LUOTTAMUS TIIMITASOLLA: <i>jaettu psykologinen tila tiimin jäsenten kesken sisältäen suostuvaisuuden hyväksyä haavoittuvuus, joka perustuu positiivisiin odotuksiin koskien jotakin/joitakin tiettyä/tiettyjä kohtaan</i></p>	<p>IHMISTENVÄLINEN LUOTTAMUS ORGANISAATIOTASOLLA: <i>jaettu psykologinen tila organisaation jäsenten kesken sisältäen suostuvaisuuden hyväksyä haavoittuvuus, joka perustuu positiivisiin odotuksiin koskien jotakin/joitakin tiettyä/tiettyä kohtaan</i></p>
<p>LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA YKSILÖTASOLLA: <i>psykologinen tila sisältäen suostuvaisuuden hyväksyä haavoittuvuus, joka perustuu positiivisiin odotuksiin koskien organisaatiota</i></p>	<p>LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA TIIMITASOLLA: <i>jaettu psykologinen tila tiimin jäsenten kesken sisältäen suostuvaisuuden hyväksyä haavoittuvuus, joka perustuu positiivisiin odotuksiin koskien organisaatiota</i></p>	<p>LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA ORGANISAATIOTASOLLA: <i>jaettu psykologinen tila tiimin jäsenten kesken sisältäen suostuvaisuuden hyväksyä haavoittuvuus, joka perustuu positiivisiin odotuksiin koskien organisaatiota</i></p>

Kuvio 2. Fulmerin & Gelfandin malli luottamuksen rakenteellisuudesta organisaatiossa (Fulmer & Gelfand, 2012, 1175.)

Laajennettaessa edelleen luottamuksen rakenteellista käsitettä, voidaan se myös jakaa seuraavasti: persoonaton taso (*impersonal level*), institutionaalinen taso (*institutional level*), ihmisten välinen taso (*interpersonal level*) ja kahdenkeskinen taso (*dyadic level*) (Ikonen, 2013, 40).

2.8.1 Persoonaton luottamuksen taso

Persoonaton luottamuksen taso voidaan nähdä rakenteellisena pääomana, mikä viittaa sosiaalisten systeemien ja verkostojen kokonaisuuteen. (Ikonen, 2013, 36.) Ikonen (2013) viittaa samalla Nahapietin ja Ghosdalin (1998) ajatukseen: ”persoonaton luottamus on ihmisten ja yksikköjen linkkien rakennelma”. Luottamus voidaan siis yleisellä tasolla nähdä myös sosiaalisena pääomana. Krishna (2000) toteaa, että luottamus ja yhteistyö muodostavat sosiaalisen pääoman ytimen ja ne näkyvät monenlaisina muotoina kaikissa yhteiskunnissa. (Welch, Rivera, Conway, Yonkoski, Lupton, & Giancola, 2011, 5).

Toisaalta Brehm & Rahn (1997) väittävät, että luottamus voidaan ajatella sosiaalisen pääoman mittarina tai ilmentymänä. Samaiset tutkijat näkevät sosiaalisen pääoman ja luottamuksen vastavuoroisesti vahvistavan toisiaan, vaikka sosiaalisella pääomalla on suurempi vaikutus luottamukseen kuin toisinpäin. (Welch & kump. 2011, 5). Huolimatta luottamuksen ja sosiaalisen pääoman välisestä suhdetasapainosta, sosiaaliseen pääomaan sisältyy aina henkilökoh-
 taiset yhteydet ja ihmisten välinen vuorovaikutus sekä suhteisiin liittyvät jaetut arvot. Lin (2001) käsittää myös nämä yhteydet sosiaalisina verkostoina: ”sosiaalisia suhteita yksilöteki-
 jöiden, ryhmien organisaatioiden, yhteisöjen, alueiden ja kansakunnan välillä, jotka muodos-
 tavat resurssin tuottaa positiivisia tuloksia.” (Qianhong Fu, 2004, 6).

Tarkasteltuna luottamuksen, sosiaalisen pääoman ja kansallisen taloudellisen menestyksen näkökulmasta, sosiaalinen pääoma voidaan määritellä Fukuyaman (1995) mukaan seuraavas-
 ti: ”..ihmisten kyky toimia yhdessä yhteisen päämäärän eteen ryhmissä ja organisaatioissa.”
 Kun taas Woolcock (1998) on määritellyt sosiaalisen pääoman: ”..informaation, luottamuksen
 ja normien vastavuoroiseksi kuulumiseksi henkilön sosiaaliseen verkostoon.” (Qianhong Fu,
 2004, 9).

2.8.2 Institutionaalinen taso

Institutionaaliseen tason luottamusta määriteltäessä puhutaan useimmiten luottamuksesta or-
 ganisaatioissa tai organisaatiotason luottamuksesta. Wong, Ngo & Wong (2003) toteavatkin
 organisaationalisen luottamuksen olevan institutionaalisen luottamuksen laji. Zucker (1986)
 näkee institutionaalisen luottamuksen olevan tulos sosiaalisista järjestelyistä, jotka perustuvat
 sosiologiseen näkökulmaan. Sitä voi kuvata myös seuraavasti: ”se on turvallisuuden tunne,
 jonka voi tuntea tuetussa tilanteessa, missä meillä on takuita, turvaverkkoja tai muita raken-
 teita tukemassa pyrkimyksiämme” (McKnight, Cummings & Chervany, 1998 475, Beatton,
 2007, 16.)

Siakas & Siakas (1999) näkevät organisaatiotason luottamukseen vaikuttavina tekijöinä niin
 sisäiset (organisaatiokulttuuri) kuin ulkoiset (kansallinen kulttuuri) tekijät. Siakas & kump.
 kokevat, että organisaatiot eivät elä eristyksessä, vaan heihin vaikuttaa ja he vaikuttavat ar-
 voillaan kulttuuriin jossa toimivat. (Rahmatoulah, Gholamrez, Mohammad Amin Mirzaei &
 Taher, 2011, 2661).

Ellonen & kump. (2008) näkevät vastaavasti organisaation arvojen, strategioiden, oikeudenmukaisten prosessien, teknologisen ja kaupallisen pätevyyden samoin kuin oikeudenmukaisten HR-toimien olevan institutionaalista luottamusta, mutta samalla se voidaan luokitella myös persoonattomaksi luottamukseksi. (Rahmatoulah & kump., 2011, 2662.)

Luottamusta voidaan tällä tasolla siis käsittää joko luottamukseksi organisaation ja organisaation välillä, organisaation ja alaisten välillä, luottamus henkilöstön keskuudessa tai esimies-alaisuudessa. Luottamuksen voidaan nähdä kehittyvän edellä mainituissa suhteissa eri tavoin. Jo pelkästään vuorovaikutus ja yhteys henkilöstön kesken on erilaista ja tiheämpää kuin esimerkiksi esimiehen kanssa. Samoin työntekijät muodostavat jatkuvasti mielipiteitä ja asenteita organisaatiota kohtaan tulkitsemalla sen käytäntöjä ja prosesseja kuten myös organisaation vuorovaikutusta alaisiin. (Burke & kump., 2007, 610.)

Luottamuksen rakentumiseen organisaatiotasolla voi siis vaikuttaa työtoverit tai jopa muut organisaatiot. Lisäksi luottamuksen kehittymiseen vaikuttaa, minkälaiset normit, säännöt ja arvomaailma ohjaavat organisaation toimintaa. Vahvan organisaatiokulttuurin voi katsoa muodostuvaksi jaetuista arvoista ja uskomuksista. Ne toimivat ikään kuin edelläkävijöinä yhteisymmärrykseen perustuvalle luottamusasenteille. (Rahmatoulah & kump., 2011, 2661.) Tästä luottamuksen näkökulmasta vahvan organisaatiokulttuurin kehittämisessä tulisi hyödyntää esimerkiksi rekrytointitilanteissa. Vaikka henkilö olisi monesti muodollisesti pätevä tehtävään, tulisi myös selvittää, kohtaavatko organisaation ja kyseisen yksilön arvot ja näin ollen tuleeko hänestä luottamuksellisen työyhteisön kehittäjä vai mahdollisesti heikentäjä.

Organisaatiotason luottamus on havaittavissa esimerkiksi organisaation ilmapiirissä, kulttuurissa kuten myös eri suhteissa kuten esimies-alais työskentelyssä (Savolainen, T., 2011,6). Institutionaalisen luottamuksen kehittymiseen yksilöllä vaikuttavat kokemukset ja havainnot organisaatiosta. Esimiehellä on myös usein huomattava rooli tämän tason luottamuksen muodostumiseen. Hän profiloituu asemansa vuoksi organisaatioon ja toimii sen lähimpänä ja ensisijaisena edustajana. Hän voi omalla toiminnallaan, joko parantaa tai heikentää alaisten luottamusta organisaatioon. (Burke, C.S. & kump., 2007,610.) Toisaalta luottamus organisaatioon ei välttämättä tarvitse luottamuksellista suhdetta esimieheen, vaan yksilö voi luottaa pelkästään instituutioon, organisaatioon. Vaikka yksilöt eivät luottaisikaan toisiinsa, niin institutionaaliset rakenteet tukevat korkeaa organisaation välistä luottamusta.

2.8.3 Ihmisten välinen luottamuksen taso

Ihmisten välisen luottamuksen tasoa on tutkittu suhteenomaisena käsitteenä, joka kehittyy organisaationalisten tekijöiden vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus-perusteinen luottamus voidaan määritellä olevan ihmistenvälistä ja suhteenomaista luottamusta. Ikonen (2013) viittaa muun muassa McKnightin & Chervanyn (1996) määritelmään ihmistenvälisen luottamuksen olevan: ”.. kahden tai useamman ihmisen (ryhmän) luottamusta toisiinsa tietyssä tilanteessa”. Tämän mukaan luottamusta voidaan pitää luonteeltaan kahdenvälisenä asiana. (Ikonen 2013, 39.) Mayer & kump. (1995) tukeutuvat luottamuksen mallissaan ajatukseen luottamuksen kahdenvälisyydestä. He lähtevät oletuksesta, että aina on olemassa suhde, jossa on kaksi inhimillistä osapuolta: luottaja ja luottamuksen kohde sekä syyt, miksi luottaja luottaa toiseen osapuoleen. (Mayer & kump., 711, 715). Myös Golembiewski & McConkie (1975) määrittelevät luottamuksen ”*perustavanlaatuisesti rakennuspalikaksi, jonka varaan useimmat ihmisten väliset vuorovaikutukset on rakennettu*”. Esimerkiksi tiiminjäsenten välinen luottamus ei vain ilmesty. Luottamus on dynaaminen ilmiö, ajansaatossa se rakentuu, heikkipä ja uudelleen kehkeytyy ajansaatossa. (Beaton, 2007, 21.) Kuten edellä on määritelty, ihmistenvälinen luottamus voidaan nähdä kahdenvälisenä, suhteenomaisena käsitteenä. Se rakentuu ja muovautuu ajansaatossa, kun siihen vaikuttavat eri tekijät niin yksilölliset kuin ulkopuoliset vaikuttimet. Koska työni keskittyy juuri tähän esimiehen ja alaisen kahdenväliseen suhteeseen, määrittelen kahden keskistä (*dyadic level*) tasoa tarkemmin luvussa 3.2.

2.9 Käyttäytymiseen perustuva näkökulma luottamuksen kehityksessä

Tutkijat ovat kuvanneet luottamuksen kehittymistä ja useimmiten kuvauksista voidaan erottaa käyttäytymiseen ja psykologiseen koulukuntaan kuuluvat mallit. Karkeasti määriteltynä koulukuntien näkökulmat ovat seuraavat: käyttäytymiseen koulukuntaa kuuluvat näkevät luottamuksen rationaalsiin valintoihin perustuvana käytöksenä kuten valinnat yhteistyöstä. Kun taas psykologisen koulukunnan edustajat yrittävät ymmärtää monimutkaista, yksilön sisäistä tilaa yhdistettynä luottamukseen, joka sisältää odotuksia, aikomuksia, välittämistä ja kykyjä. (Lewicki & kump., 2006, 293.)

Deutsch (1958) määrittelee luottamuksen: ”*yksilöllä voidaan sanoa olevan luottamus esiintyvään tapahtumaan, jos hän odottaa sen tapahtuvaksi ja hänen odotuksensa johtavat käytökseen, joilla hän havaitsee olevan suuremmat negatiivisesti motivoivat seuraukset, jos odotuk-*

sia ei vahvisteta. Jos hänen odotuksensa on vahvistettu, on sillä vastaavasti positiivisesti motivoivat seuraukset.” (Lewicki & kump., 2006, 993-996.) Hosmerin (1995) määritelmän mukaan luottamus myös rakentuu käyttäytymisen kautta.

Luottamus määritellään toisen osapuolen optimistiseksi odotuksiksi toisen käyttäytymisestä tilanteessa, jossa toisen pitää päättää kuinka toimia. (Lewicki & kump., 1998, 129.) Tämän koulukunnan tutkijat tutkivat usein käyttäytymistä simuloitujen vuorovaikutustilanteiden ja pelien avulla. Tutkimuksissa esiin nouseva teema on, *rationaalisesti tehty luottajan päätös siitä, kuinka paljon hän haluaa tehdä yhteistyötä luottamuksen kohteen kanssa.* Näin ollen luottamuksen kohteen aikomukset, motiivit ja luottamuksellisuus ovat arvioinnissa, tehtäessä päätöstä yhteistyön toistuvuudesta ja tasosta. Useat tutkimukset lähtevät ajatuksesta, että luottamus kasvaa ajansaatossa seurauksena toisen vastavuoroisesta valinnasta koskien yhteistyöstä. Jos toinen valitsee, ettei toimi samoin, heikkenee luottamus. Korkea luottamus sisältää tästä näkökulmasta isoa määrää valintoja yhteistyöhön ja alhainen luottamus sisältää niitä vähän. (Lewicki & kump., 2006, 993-996.)

2.10 Psykologinen näkökulma luottamuksen kehitykseen

Psykologisen näkökulman mukaan luottamuksen kehitystä ohjaavat kognitiiviset ja tunteisiin liittyvät (affektiiviset) prosessit. Käyttäytymisen ja psykologisen näkemyksen ero on, että ensimmäisen näkökulman mukaan edetään nopeasti toimintaan ja sitä ohjaa rationaalinen ajattelu, kun taas psykologisesta näkökulmasta edetään hieman jarrutellen, harkitaan syitä toiminnalle erityisesti uskomuksista, odotuksista ja vaikutuksista. Toisaalta esimerkiksi McAllisterin (1995) tutkimustulokset osoittavat, että kognitiivisuuteen perustuva luottamus edeltää tunteisiin perustuvaa luottamusta. (Lewicki & kump., 2006, 996.) Psykologisen näkökulman luottamuksen kehittymisestä voidaan vielä erottaa kolme erillistä mallia: ei ulottuvuutta, kaksiulotteinen ja kolmiulotteinen.

2.10.1 Luottamuksen kehittymisen malli ilman ulottuvuutta

Ei ulottuvuuden-mallissa luottamus ja epäluottamus käsitetään saman janan vastakkaisina päinä. Mallin rakentuu seuraavasti: a) odotukset perustuvat havaintoihin toisen luotettavuudesta ja se johtaa suostuvuuteen haavoittumisen mahdollisuuteen; b) luottamuksessa on useita

osatekijöitä (kuten tiedot, vaikutus ja/tai käyttäytymiseen perustuvat aikomukset); ja c) luottamusta voidaan kuvata janalla, jossa toisessa päässä on vahva, positiivinen luottamus ja toisessa päässä vahva epäluottamus. (Lewicki & kump., 2006, 998-999.) Luottamuksen syntymisestä tai alkuperäisestä kehittämisestä on tässä ulottuvuudessa kolme tasoa.

Luottamuksen nollatasoa kuvaavat Jones & George (1998) niin, että sosiaalisessa kohtaamisessa henkilöt aloittavat nollasta, mutta joutuvat nopeasti päättämään luottavatko vai eivät toiseen osapuoleen. Tämä oletamus on saanut paljon kritiikkiä tutkijoiden keskuudessa. Näin on tuotu esiin ajatus suhteellisen korkean alkuluottamuksen lähtötasosta, joka perustuu ajatukseen, että jopa jo aikaisessa suhteen alkuvaiheessa, ihmiset kokevat huomattavan korkeaa luottamusta.

Toisaalta myös Meyerson, Weick ja Kramer (1996) ovat tutkineet, kuinka luottamus syntyy uusien tiiminjäsenten välillä erittäin monimutkaisissa ja taitoa vaativissa tehtävissä kuten esimerkiksi kirurgisissa tiimeissä tai pelastustiimeissä. He osoittavat, että osapuolet, jotka ovat sidoksissa suhteellista itsenäisyyttä vaativaan tehtävään, pitävät yllä jonkinlaista sosiaalista välimatkaa roolijohdannaisissa vuorovaikutustilanteissa. He sitoutuvat olemaan mukautuvia ja joustavia luottaen toisen pätevyyteen tehtävän suorituksessa. Tämä luottamus voi muodostua nopeasti ja pysyä vaaditun vuorovaikutuksen ajan. Koska ei ulottuvuuden-mallin vastakohtana ajatellaan epäluottamusta, on syytä kuvata alkeellisen epäluottamuksen muodostavat tekijät: a) kulttuurilliset ja psykologiset tekijät, b) tieto toisen osapuolen epäluottamuksellisesta maineesta ja c) konteksti tai tilannetekijät, jotka ohjaavat epäluottamukseen. (Lewicki & kump., 2006, 999-1000.)

2.10.2 Kaksiulotteinen luottamuksen kehittyminen

Kaksiulotteisessa lähestymistavassa luottamus ja epäluottamus nähdään rakenteellisesti erillisinä ulottuvuuksina. (Lewicki & kump., 2006, 1002). Lewicki & kump. (1998) väittävät, että useimmat ihmistenväliset suhteet ovat monimutkaisia ja leveäkaistaisia. Sellaisissa suhteissa voi samanaikaisesti olla läsnä luottamus ja epäluottamus toista osapuolta kohtaan. (Lewicki & kump., 1998, 442-443.) Esimerkiksi Matti voi luottaa Maijan hoitavan lapset hyvin, mutta vastaavasti ei luota kuitenkaan Maijan ajotapaan. Kuten aiemmin epäluottamuksen määritellyn (s.25) yhteydessä on viitattu Lewicki & kump. (1998) malliin luottamuksen ja epäluottamuksen nelikentästä, voidaan sitä tässä yhteydessä tarkastella myös yhtenä luottamuksen ke-

hittymisen mallina. Luottamuksen taso voi vaihdella tutkijoiden kehittämän nelikentän mukaisesti eri tilanteissa.

Luottamus ja epäluottamus lisäävät syvyyttään ja leveyttään vuorovaikutustilanteiden toistuvuuden, keston ja kokemusten laaja-alaisuuden kautta. Nelikentässä liikkumista voidaan kuvata muutamalla esimerkillä. Ensinnäkin, kun suhde alussa kehittyy, heijastelee se suuria määriä positiivisia kokemuksia, jotka vahvistavat luottamusta ja vain vähän negatiivisia kokemuksia. Tällöin luottamus sijoittuu korkean luottamuksen ja alhaisen epäluottamuksen kenttään. Tässä kentässä suhteiden odotetaan kehittyvän, kun molemmat osapuolet aktiivisesti tavoittelevat yhteistä päämäärää. Se tuo mukanaan uusia näkökulmia ja rikkaampaa kommunikointia.

Toisena esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa suhde kehittyy heijastellen useita negatiivisia kokemuksia, jotka lisäävät epäluottamusta ja vain vähän positiivisia kokemuksia kasvattamaan luottamusta. Tästä muodostuu alhaisen luottamuksen ja korkean epäluottamuksen olosuhde. Tämä näyttäytyy osapuolten sellaisten tilanteiden välttelynä, jossa he tulisivat riippuvaisiksi toisistaan. Jos välttely ei ole mahdollista, pyrkii yksilö järjestelemään asiat niin, että kohtaamisia on mahdollisimman vähän, rakentaen itselleen kontrollimekanismeja rajoittamaan ja valvomaan toisen osapuolen käytöstä.

Kolmannessa esimerkissä suhde voi kehittää korkean luottamuksen ja korkean epäluottamuksen. Tässä tapauksessa yksilö on liittänyt luottamuksen tiettyihin näkökulmiin, joissa luotettavuus on saavutettu, kuitenkin ollen samalla tietoinen, kokemuksiin perustuen, mahdollisesta epäluotettavuudesta. Tässä tapauksessa osapuolet toimivat syventääkseen puolia, joissa luottamus on uudelleen vahvistettu, mutta rajoittavat näkökulmia, jotka synnyttävät epäluottamusta. (Lewicki & kump., 2006, 1002 - 1005.)

2.10.3 Kolmiulotteinen luottamuksen kehittymisen malli

Kolmiulotteista mallia ohjaa ajatus, että on olemassa erilaisia luottamuksia ja ajan saatossa myös itse luottamus muuttuu. Tätä mallia kehittäneet tutkijat ovat tutkineet kahta suuntaa: ensinnäkin he ovat yrittäneet ymmärtää luottamuksen luonnetta suhteissa, jotka kehittyvät yksinkertaisten liiketoimien kautta toisenlaiseen suhteen muotoon ja toisekseen, onko syvä luottamus läheisissä suhteissa fenomenologisesti erilainen kuin liiketoiminnallinen luottamus. (Lewicki & kump., 2006, 1006.)

Näiden tutkimussuuntien perusteella luottamus-kirjallisuudessa on esitetty vakiintuneina seuraavat mallit. Kuvio 4. (s.40) (Lewicki & kump., 2006, 1002 - 1005) on tiivistetty vertailu luottamuksen kehittymisestä eri vaiheissa. Kuvioon olen lisännyt aikanuolen kuvaamaan ajan vaikutusta kehityksessä.

Pelotevaikutteisuuden perustuva luottamus (deterrence-based trust, DBT) perustuu ajatukseen (Shapiro & kump. 1992), että toinen on sanansa mukainen. Pääpaino tässä määritelmässä tai tasossa ei ole yhteisessä päämäärässä, vaan nimenomaan pelotteen vaikutus motivaatioon pitää sanansa. Lewicki & Bunker (1995, 1996) vastaavasti ovat pyrkineet laajentamaan ja syventämään eri tasoja ja niiden dynamiikkaa. Heidän mallinsa mukaan vastaavasti luottamuksen ensimmäinen taso on laskelmointiin perustuva luottamus (CBT). He laajensivat ajatusta niin, että tämän tason luottamus ei perustu vain haavoittuvuudelle, vaan myös eduille, joita saavutetaan suhteessa useiden, erilaisten liiketoimien kautta.

Tutkijat näkevät, että kaikki suhteet alkavat tältä tasolta, mutta kaikki eivät välttämättä etene siitä eteenpäin. Kehityksen pysähdys voi johtua kolmesta syystä: 1) osapuolet eivät tarvitse monimutkaista suhdetta, 2) osapuolten riippuvaisuus toisistaan on suuresti rajattu ja säädelty, 3) osapuolet ovat saaneet tarpeeksi tietoa toisistaan tietääkseen, että suhde ei tule kehittymään edelleen. Rousseau & kump. (1998) väittävät, että luottamuksen ytimenä ovat CBT ja suhteenomainen luottamus (relational trust, RT). Heidän mukaansa CBT perustuu rationaalisiin päätösten prosesseihin taloudellisissa liiketoimissa, joihin meidän on luotettava, mutta varmistettava ne. RT muodostuu toistuvista luottajan ja luottamuksen kohteen vuorovaikutuksista, joissa ovat kehittyneet lisäksi myös toisesta huolehtiminen, välittäminen ja tunteet. (Lewicki & kump., 2006, 1006-1013.)

Tuntemiseen perustuvassa (*knowledge-based trust, KBT*) Shapiro & kump. (1992) määrittelevät sen pohjautuu kykyyn tuntea ja ymmärtää toista niin hyvin, että hänen käytöksensä on ennakoitavissa. Vaikka toinen osapuoli olisikin ajoittain ennustettavasti epäennustettava, toistuvat vuorovaikutustilanteet ja monipuoliset suhteet edistävät ymmärrystä toisesta. Se, kuinka ja milloin siirtyminen DBT-vaiheesta tähän vaiheeseen tapahtuu, eivät tutkijat ole suoranaisesti esittäneet. Vastaavasti Lewicki & Bunker (1995, 1996) näkevät, että muutos KBT-tasolle tapahtuu, kun osapuolet ovat saaneet lisää tietoa toisistaan ja osallistuvat tapahtumiin, joissa tätä tietoa kasvatetaan. Esimerkiksi ihmisten työskennellessä yhdessä, kommunikoidessa, seuraten toistensa reagoitua lukuisissa erilaisissa tilanteissa, oppivat he tuntemaan ja luottamaan toisiinsa, kun ymmärrys ja ennakoitavuus toisesta lisääntyy. Muutos CBT:stä KBT:hen kuvaa

pääpainon muutosta eroavaisuuksista tai vastakohdista itsensä ja toisen välillä yhteneväisyyksiin itsensä ja toisen välillä. (Lewicki & kump., 2006, 1006-1013.)

Tunnistamiseen perustuva luottamus (*identification-based trust, IBT*) muodostuu (Shapiro & kump., 1992), kun pelotevaikutteisen ja tiedon etsimisen prosessit yhdistyvät täyteen sisäistämiseen toisen osapuolen mielenkiinnon kohteista. Luottamus kehittyy osapuolten yhteisten päämäärien, yhteisten jaettujen arvojen ja rinnakkain esiintymisen kautta. Luottamus vahvistuu, kun toiminta lisää toistuvuutta ja intensiteettiä.

Siirtyminen KBT:stä IBT-tasolle onnistuu vain pieneltä osalta (Lewicki & Bunker, 1995, 1996). Tämä kehittyminen tapahtuu vain silloin, kun molemmat osapuolet valjastavat rakentamansa tiedon pohjaksi kehittääkseen toisen tunnistamista. Lisäksi osapuolten välillä vaaditaan vahvaa keskinäistä vaikuttamista. Ajan saatossa osapuolet vaihtavat keskittymistään omien intressien maksimoinnista yhteisten tulosten maksimointiin. Toisin sanoen muutosta KBT:stä IBT:hen voidaan pitää toisesta oppimisena aina tasapainoon vahvistaen yhteistä identiteettiä samalla, kun pyrkii säilyttämään oman erillisen identiteetin suhteessa.

Rusbult & kump. (1999) toteavatkin, että luottamus etenee kolmessa vaiheessa: toisen osapuolen ennakoitavuudesta luotettavuuteen ja lopulta ”leap of faith”-vaiheeseen eli uskomukseen, että toinen osapuoli vastaa huolehtivaan tapaan nyt ja tulevaisuudessa. Että kehitystä voi tapahtua, jokainen vaihe tarvitsee lisäksi vahvaa luottamuksen tunnetta. Rousseau & kump. (1998) sijoittavat IBT:n ja RT:n samantasoisiksi. He näkevät suhteenomaisella luottamuksella olevan yhtäläisyyksiä affektiivisen luottamuksen kanssa. Luottamuksen taso muuttuu toistuvien vuorovaikutusten kautta. Rousseau & kump. (1998) väittävät, että mikä tahansa toistuva tai monimutkainen vuorovaikutus osapuolten kesken, on aloitus suhteenomaiselle luottamukselle. Kun nämä kohtaamiset toistuvat, luottamus kehittyy suhteessa. (Lewicki & kump., 2006, 1006-1013.)



Shapiro, Sheppard & Cheraskin (1992)	Lewicki & Bunker (1995, 1996)	Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer (1998)
<i>Pelotevaikutteeseen perustuva luottamus (Deterrence-based trust)</i> Potentiaaliset kulut suhteen päättämistä tai painoarvo todennäköisten vastavuoroisten toimien lyhytaikaisesta edusta.	<i>Laskelmointiin perustuva luottamus (Calculus-based trust):</i> Laskelmointia tuloksista, jotka syntyvät suhteen luomisesta ja huoltamisesta suhteessa kuluihin sen ylläpitämisestä tai niiden leikkaamisesta.	<i>Laskelmointiin perustuva luottamus (Calculus-based trust)</i> Perustuu rationaalsiin valintoihin ja on tyypillistä taloudellisissa vaihtokaupoissa Johtaa juurensa pelotteen olemassaolosta, mutta myös uskottavasta
<i>Tuntemiseen perustuva luottamus (Knowledge-based trust)</i> Tuntea toinen osapuoli niin, että pystyy ennakoimaan toisen käytöksen	<i>Tuntemiseen perustuva luottamus (Knowledge-based trust)</i> Tuntea toinen osapuoli riittävän hyvin, että toisen käytös on ennakoitavissa	informaatiosta koskien toisen osapuolen aikeita ja pätevyyttä.
<i>Tunnistamiseen perustuva luottamus (Identification-based trust):</i> Sisäistää täysin toisen osapuolen mieltymykset; tehdä päätöksiä toistensa mielenkiinnon kohteiden mukaan	<i>Tunnistamiseen perustuva luottamus (Identification-based trust)</i> Toisen osapuolen mieltymysten ja aikeiden tunnistaminen; yhteinen ymmärrys niin, että toinen voi toimia/näytellä toista varten	<i>Suhteenomainen luottamus (Relational trust)</i> Perustuu ajan saatossa toistuvaan vuorovaikutukseen. Luottajalle on saatavissa tietoa, kun itse suhde muodostaa perustan. Uskottavuus ja luottamus tuovat positiivisia odotuksia toisesta; tunteet tulevat mukaan suhteeseen

Kuvio 4. Kolmen muuttuvan luottamuksen kehittymismallien vertailu (Lewicki & kump., 2006, 1007.)

Luottamuksen kehittymistä voidaan kuvata myös kehänä. Luottamustutkimuksen kirjallisuudessa kehämallista ovat kirjoittaneet muun muassa Deutsch (1958) ja Tzafrir & kump. (2004): ”luottamuskehä kuvaa itsensä vahvistavia mekanismeja ja vakiinnuttaa keskinäistä riippuvuutta ja yhteistyötä.” Tzafrir & kump. (2004) jatkavat: ”sosiaalinen vaihtokauppa korostaa suhteiden kehittymistä ajan saatossa ja viittaavat, että menestyvään sosiaaliseen vaihtokauppaan sisältyy luottamus ja epävarmuus” (Ikonen, 2013, 118).

Myös Zand (2008) kuvaa luottamusta kehänä ja erityisesti, kuinka se ilmenee käytöksessä. Kehän muodostuminen lähtee henkilön omasta sisäisestä luottamuksesta/ei-luottamuksesta. Se siirtyy käytökseen, joka on luottamuksellista/ei-luottamuksellista ja sieltä edelleen läpi informaatioon, vaikutukseen ja kontrolliin. (Zand, 2008, 63-73.)

Näiden erilaisten kehittymismallien esittelyn tarkoitus tässä tutkimuksessa on tuoda esiin muutamia luottamuskirjallisuuden variaatioita luottamuksen kehittymisestä. Koska tutkimusaineistoni muodostuu vapaasta kuvauksesta, jossa on pyydetty myös kirjoittamaan luottamuksen kehittymisestä, on mielenkiintoista nähdä, voiko autenttisesti ja vapaasta tekstistä löytää jotakin viitteitä näistä, jo ehkä hieman ikääntyneistäkin malleista vai tuottaako se jotain aivan uutta näkökulmaa?

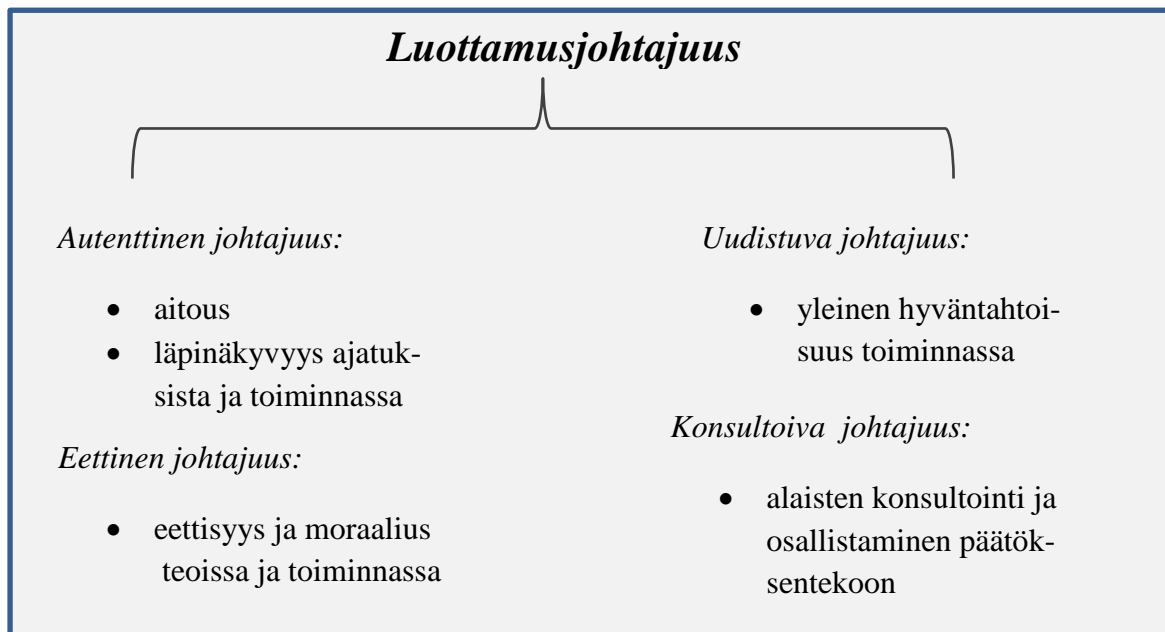
Kaikille edellä esitellyille malleille yhteistä on vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen merkitys. Vaikka psykologisen koulukunnan mallit laajentavat näkökulmaa enemmän yksilötekijöihin, on sielläkin luottamuksen perustana ihmisten välinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus. Käyttäytymiseen perustuva näkemys on tähän päivään asetettuna kovin yksioikoinen. Sen malli pohjautuu pelkkiin rationaalsiin ratkaisuihin yhteistyön määrästä. Ihmisen ollessa kokonaisuus, niin tunteiden kuin järjenkin kautta, on haasteellista nähdä luottamuksen perustuvan vain käytökseen, ilman minkäänlaisia tunnetiloja.

3 LUOTTAMUS JOHTAJUUDESSA

3.1 Luottamusjohtajuus

Useiden johtamistyylien tutkimuksissa on tutkittu niiden yhteyttä luottamukseen. **Luottamusjohtajuus** voidaan nähdä organisaation aineettomana resurssina, perustuen suhteenomaisuuteen. Se on vuorovaikutteista, yhteistä tekemistä ja tuloksellisuuden mahdollistava johtamistapa ja esimiestaito. (Savolainen, 2013, 12-13). Luottamus esimieheen korreloituu luottamukseksi organisaatioon. Esimiehen muodostaessa suhteenomaisen sopimuksen alaiseen, kasvaa myös luottamus organisaatioon. Esimiehen täyttäessä, alaisen näkökulmasta, organisaation velvoitteet, on se samalla osoitus alaiselle organisaation reiludesta ja laukaisee velvollisuudentunteen vastavuoroisesta reilusta toiminnasta. (Schwepker & Good, 2013, 537.)

Seuraavaksi esitellään muutamia johtajuuden malleja, joihin on yhdistetty luottamuksen näkökulmaa. Nämä johtajuuden mallit näyttäytyvät hyvin samanlaisina ja mallit ovatkin saaneet kritiikkiä siitä, voidaanko niitä edes erottaa toisistaan. Joitakin omia painopisteitä kaikilla malleilla on, mutta myös paljon yhteneväisiä tekijöitä. Yhteistä malleille on esimiehen tai johtajan hyväntahtoisuus ja aito välittäminen alaisesta. Myös alaisten osallistuminen päätöksentekoon ja ylipäättänsä mahdollistaminen omaan työhön vaikuttamiseen, on yksi johtamismallien pääajatuksista. Puhuttaessa luottamusjohtajuudesta voidaan se nähdä eräänlaisena sateenvarjo-käsitteenä (Kuvio 5.), joka saa vaikutteita muun muassa autenttisesta johtajuudesta, uudistuvasta johtajuudesta, eettisestä johtajuudesta sekä konsultoivasta johtajuudesta.



Kuvio 5. Luottamusjohtajuus

Esimiehen valta onkin tämän päivän muuttuvissa organisaatioissa yhä enemmän jaettua. Eri-tyisesti asiantuntijaorganisaatioissa korostuu työntekijän vapaus ja itsenäisyys omassa työssä. Vastavuoroinen kommunikointi lisää avoimuutta ja tiedonkulkua sekä poistaa samalla epävarmuutta ja epäluuloja. Esimies luo olosuhteet, kuinka alaiset suoriutuvat työstään ja miten alaiset sitä haluavat tehdä. Vastavuoroisesti alainen vaikuttaa siihen, millaiseksi voimavaraksi hän organisaatiolle muodostuu ja kuinka esimies voi luottaa alaisen osaamiseen, toimintaan ja tuloksiin. (Savolainen, 2013, 13.)

3.2 Autenttinen johtajuus

Autenttinen johtajuus (*authentic leadership*) voidaan liittää läheisesti luottamusjohtajuuteen. Autenttinen johtaja voidaan määritellä ihmiseksi, joka on rehellinen itselleen ja on johdonmukainen uskomuksissaan, sanoissaan sekä teoissaan. (Weischer, Weibler & Petersen, 2013, 477). Autenttinen johtaja tai johtajuus muodostuu johtajan itsetietoisuuden, avoimuuden ja läpinäkyvän käytöksen kautta. Johtaja nähdään positiivisena, aitona, läpinäkyvänä ja eettisenä. Autenttinen johtaja jakaa tietoa päätöksenteon yhteydessä, hyväksyy toisten osallistumisen ja tuo julki henkilökohtaisen arvomaailmansa, motiivit ja ajatukset sekä tunteet. Näiden

ominaisuuksien avulla alaiset voivat täsmällisesti arvioida heidän autenttisen johtajan moraalista ja pätevyyttä hänen toimissaan. (Wang, Sui, Luthans, Wang & Wu, 2014, 5, 9, 17.)

Autenttinen johtajuus edesauttaa kehittämään ja ylläpitämään vuorovaikutteista ja aitoa suhdetta esimiehen ja alaisen välillä. *Itsetietoisuus* (autenttisen johtajan sydän: olla rehellinen itselleen), *tasapainoinen prosessointi* (kaikkien päätökseen vaikuttavien asioiden objektiivinen analysointi), *sisäiset moraaliset näkökulmat* (sisäiset moraalistandardit ja arvot) ja *suhteenomainen läpinäkyvyys* (aitoa, avointa tiedon jakamista ajatuksistaan ja tunteistaan) yhdessä luovat kuvaa johtajan rehtyydestä, kunnioituksesta ja luotettavuudesta. (Wang, Sui, Luthans, Wang & Wu, 2014, 5, 9, 17, Weischer & kump., 2013, 478.)

Wang & kump. (2014) ovat tutkineet autenttisen johtajuuden ja LMX-teorian ilmentymistä ja merkitystä alaisten ja esimiesten välillä. Tutkimuksessa muun muassa havaittiin, että autenttisella johtajuudella on positiivinen vaikutus LMX:n mukaiseen suhteen kehittymiseen ja sitä kautta edelleen alaisten suorituksiin. (Wang, Sui, Luthans, Wang & Wu, 2014, 5, 9, 17.) Weischer & kump. (2013) vastaavasti tutkivat autenttisen johtajuuden vaikutusta luottamuksen kehitykseen elämäntarinoiden (*life storytelling*) kautta. Tutkimuksessa todettiin, että havaittu autenttinen johtajuus asetusten ja yksilöiden elämäntarinoiden siivittämänä, vaikutti positiivisesti alaisten tunteisiin ja luottamukseen. (Weischer & kump., 2013, 489.)

3.3 Eettinen johtajuus

Eettisen johtajuuden (*ethical leadership*) on katsottu myös saavan perustaa luottamuksesta. Puhuttaessa eettisestä johtajasta tai johtajuudesta, voidaan käsitteestä erotella kaksi ulottuvuutta: *moraalinen yksilö* ja *moraalinen johtaja*. Moraalisen yksilön näkökulma viittaa johtajan persoonallisuustekijöihin, piirteisiin ja altruistiseen motivaatioon. Eettisiä johtajia pidetään reiluina ja periaatteellisina. He välittävät aidosti alaisistaan ja toimivat eettisesti niin siivielielämässä kuin työssään. Eettiset johtajat pyrkivät jatkuvasti vaikuttamaan alaisiinsa mallintamalla eettistä käyttäytymistä, viestien eettisistä standardeista ja vastuuttamalla alaiset eettiseen käytökseen. Nämä teot ja käytösmalli kuvaavat moraalisen johtajan ulottuvuutta eettisessä johtajuudessa. Chughtai & kump. (2014) ovat tutkineet eettisen johtajuuden vaikutuksia harjoittelijoiden ja heidän valvojiensa välillä. Tutkimuksen kohteena olivat luottamuksen ja eettisen johtajuuden vaikutukset työhön sitoutumiseen ja emotionaalisen uupumuksen

hillitseminen. Tulokset osoittivat, että lisäämällä luottamukseen perustuvaa eettistä johtamista voidaan sen avulla parantaa työntekijöiden työhön sitoutumista sekä välttää uupumisen haitallisia vaikutuksia. (Chughtai, Byrne & Flood, 2014, 2, 8-9.)

Eettinen johtajuuden voi määritellä siis normatiivisesti sopivaksi johtamiseksi, mikä näkyy henkilökohtaisessa käytöksessä ja ihmistenvälisissä suhteissa sekä tällaisen toiminnan välittämistä alaisille vastavuoroisen kommunikoinnin, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla. Eettinen johtajuus saa vaikutteita niin affektiivisesta kuin kognitiivisesta luottamuksesta. Eettisen johtajan alaiset näkevät ja kokevat hänet luotettavaksi ja rehdiksi. Samoin kuin affektiivisen luottamuksen näkökulmasta usko johtajan pätevyydestä ja luotettavuudesta antavat alaiselle vahvistusta luottaa johtajaan kumppanina vastavuoroisessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Eettinen johtaja nähdään aidosti toisen hyvinvoinnista huolta kantavana ja esimerkiksi kohtelemalla reilusti ja kunnioittavasti alaisiaan, hän voi vahvistaa suhteenomaista sidettä alaiseen sekä lisätä affektiivisen luottamuksen määrää. (Newman & kump., 2013, 2-4.)

3.4 Uudistuva johtajuus

Tutkijat, kuten Dirks & Ferrin (2002), ovat löytäneet tutkimuksissaan johtajuusmalleista eniten yhteneväisyyksiä uudistuvan johtajuuden (*transformational leadership*) käyttäytymismalleista sekä luottamuksesta johtajuudessa. Tässä johtamistyyliä esimies johtaa alaistensa ponnisteluja ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia samalla, kun hän kehittää alaisiaan niin, että he ovat valmiimpia kohdatessaan tulevia uusia ongelmia. (Burke & kump., 2007, 616.)

Esimies tarjoaa apuaan, tukeaan, neuvojaan ja rohkaisua osoittaen samalla, että niin hän, mutta myös organisaatio välittää työntekijöiden hyvinvoinnista. (Schwepker & Good, 2013, 537.)

Tällainen johtamistyyli voidaan alaisen näkökulmasta tulkita esimiehen hyväntahtoisuudeksi (*benevolence*). Esimiehet, jotka ovat kykeneviä kehittämään alaisiaan tarjoamalla heille uusia näkökulmia ja luovia ratkaisumalleja sekä ovat kykeneviä osoittamaan sitoutumista ja kehittymistä, näyttävät hyvänä alaisen näkökulmasta. (Burke & kump., 2007, 616.) Kunnioittamalla, välittämällä ja ymmärtämällä alaistensa yksilölliset vahvuudet ja heikkoudet luo esimies kuvaa luotettavuudestaan.

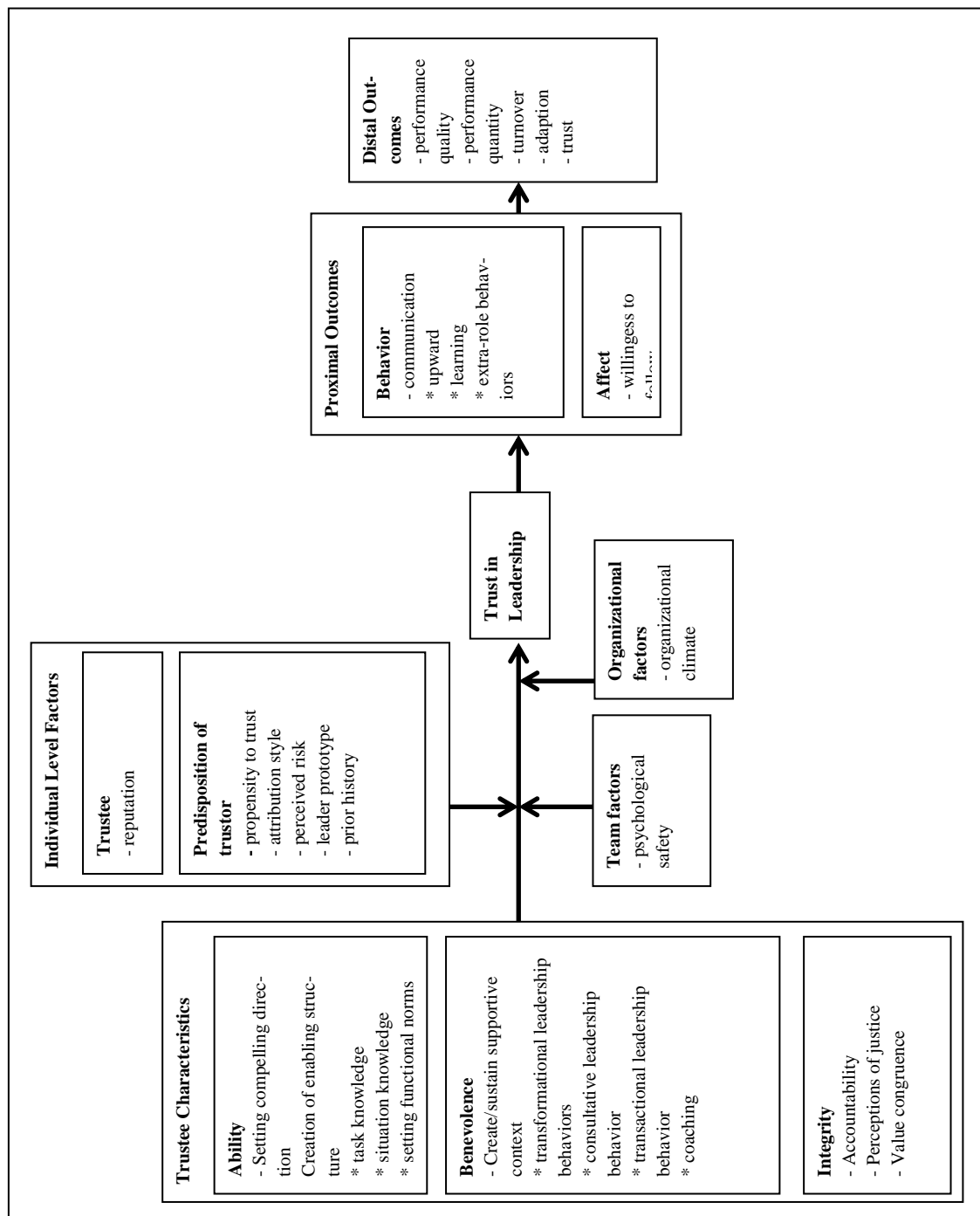
Tämän mallin mukaisen käytöksen tulisi edesauttaa esimiestä luomaan tunnepitoinen side alaisiin synnyttäen näin korkeamman tason affektiivista luottamusta. Käytös näyttää alai-

sille aitona halukkuutena parantaa alaisten kokemusta työpaikastaan. Se johtaa alaisten positiivisiin asenteisiin organisaatiota kohtaan sekä näyttäytyy parempina työsuorituksina. Myös kognitiivisen luottamuksen tason ollessa korkea alaiset ovat todennäköisempiä arvioimaan kokemuksiaan työstä enemmän myönteisessä valossa. He ovat luottavaisia, että esimies ei petä heitä ja on heidän tukenaan jatkossakin. (Zhu & kump., 2013, 98.) Esimiehen käyttäytymisessä uudistuvan johtajuuden tyylin mukaisesti, lisää se kuvaa esimiehen hyväntahtoisuudesta ja sitä kautta vaikuttaen positiivisesti alaisen luottamukseen johtamisesta. (Burke & kump., 2007, 616.)

3.5 Konsultoiva johtajuus

Konsultoivan johtajuuden (*consultative leadership*) voidaan katsoa saavan viitteitä luottamuksesta. Päätöksiä tehdessään tiiminjäsenten konsultointi ja heidän hyvinvoinnin ja intressien huomioiminen, voi vaikuttaa alaisten luottamukseen esimiestä kohtaan. Toimintamalli on todennäköinen luomaan luottamusta, koska se tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden sanoa mielipiteensä, tarpeensa ja huolensa sekä antaa heille suuremman mahdollisuuden vaikuttaa heidän työhön ja ympäristöön. Samalla tämä vähentää henkilöstön epävarmuuden ja riskien tunteita. (Gillespie & Mann, 2004, 570-589.)

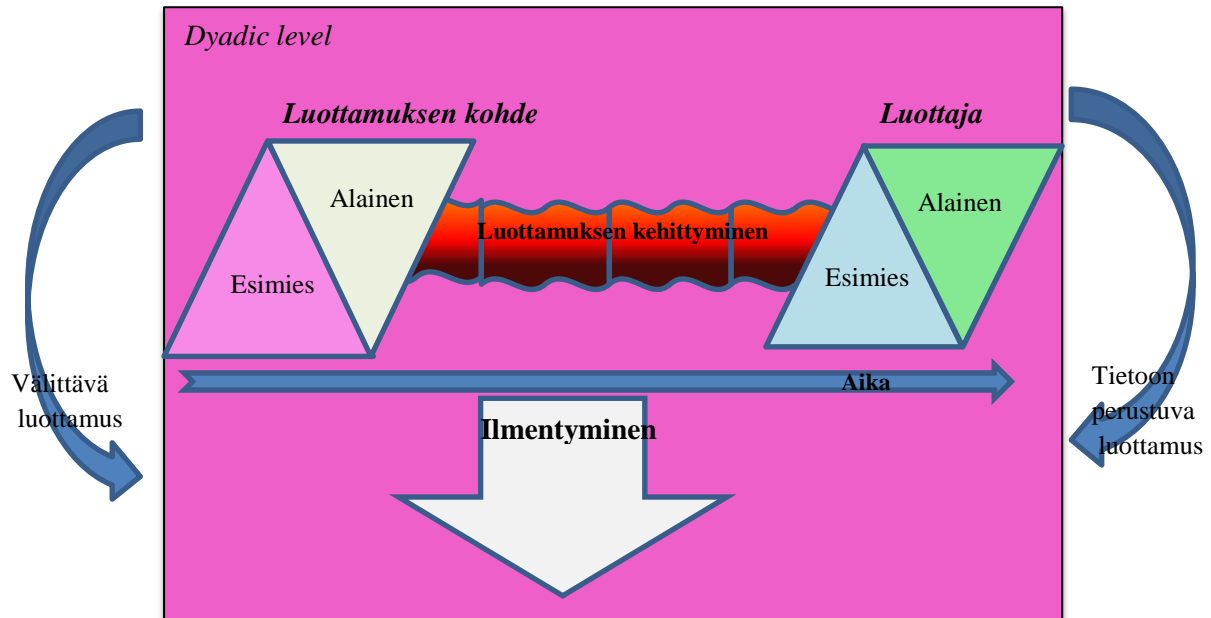
Luottamus jo itsessään on hyvin moniulotteinen- ja tasoinen, puhumattakaan sen asettamista johtajuuden kontekstiin. Oheinen kuvio 6. *Integrated multi-level framework for understanding trust in leadership* kuitenkin kuvaa melko kattavasti luottamuksen kehittymistä ja vaikutuksia johtajuudessa. Tätä kuviota olen mukaillen käyttänyt myös luodessani tutkimukseni viitekehystä. Kuten malli osoittaa, ennen kuin luottamus johtajuudessa on muodostunut, sen syntyymiseen ovat vaikuttaneet useat eri tekijät kuten luottajan ominaispiirteet, individuaalita-son tekijät sekä tiimin ja organisaation asiat. Tuotoksina nähdään proksimaaliset tulokset kuten käytöksessä (kommunikointi, oppiminen jne.) ja välittämisessä, joka ilmenee halukkuutena seurata johtoa. Lopullisesti vaikutukset näkyvät laadullisesti ja määrällisesti suorituksissa. (Burke & kump., 2007, 613.)



Kuvio 6. Integrated multi-level framework for understanding trust in leadership (Burke & kump., 2007, 613.)

3.6 Kahdenvälinen taso - suhteenomainen, sosiaalinen vaihtokauppa

Tarkastelen oheisen kuvion Luottamus esimies-alaisuudessa mukaan tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamuksellisen suhteen syntymiseen ja muodostumiseen ja kuinka se ilmenee.



Kuvio 7. Luottamus esimies-alaisuudessa

Sosiaalipsykologian perinteinen näkökanta tutkia suhteita vaikuttaa myös luottamussuhteiden tarkastelussa. Näkökulmassa ihmistenväliset suhteet on nähty yksittäisinä tekijöinä tai eri ulottuvuuksia omaavana rakenteena. Suhteessa on pyritty korostamaan tasapainon ja johdonmukaisuuden ilmentymistä ja ylläpitoa. Ihmistenvälisen suhteen perustuessa vaihtokaupaan ja vastavuoroisuuteen epätasapaino suhteessa johtaa esimerkiksi osapuolten yhteiseen välittämiseen tai inhoon. (Lewicki & kump., 1998, 441.)

Sosiaalisen vaihtokaupan on katsottu perustuvan yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Siinä yksilö vapaaehtoisesti tarjoaa toiselle osapuolelle etua, herättäen velvollisuudentunteen tarjota myös vastavuoroisesti toiselle jotakin etua. Haasteellista tässä vaihtokaupassa luottamuksen näkökulmasta on, että osapuolen näyttää tai todistaa toiselle osapuolelle oma luotettavuutensa, kun ei tiedä toisen odotuksia. (Häkkinen, 2012, 49-50.)

Myös esimiehen ja alaisen välinen luottamus voidaan nähdä perustuvan positiivisiin ihmistenvälisiin vaihtokauppoihin. Heidän välinen luottamussuhde on vastavuoroinen, jossa kumpikin osapuoli voi olla niin luottaja kuin luottamuksen kohde. Luottamus voidaankin tässä

yhteydessä nähdä molempien osapuolien halukkuudeksi asettua haavoittuvaksi toisiinsa nähden. (Lipman-Blumen, Chaleff & Riggio, 2008, 332-333.)

Nykyisin suhteiden näkökanta on laajentunut ja ne nähdään moniulotteisempina. Myös luottamuksen näkökulmasta samassa suhteessa voi esiintyä samanaikaisesti erilaisia luottamuksen lopputuloksia riippuen tilanteesta tai aikomuksista. Esimerkiksi voit luottaa esimiehesi ammatilliseen pätevyyteen, mutta et hänen ajotaitoonsa. (Lewicki & kump., 1998, 442.) Uhl-Bien (2006) määrittelee suhteenomaisen johtajuuden seuraavasti: ”..*sosiaalisen vaikuttamisen prosessi, joka muotoutuvan yhteistyön (sisältääen sosiaalisen järjestyksen) ja muutoksen (uudet arvot, asenteet, lähestymistavat, käyttäytyminen ja maailmankuvat) kautta rakennetaan ja tuotetaan.*” (Uhl-Bien, 2006, 668). Toisin sanoen suhteenomainen johtajuus on sosiaalisen vaikuttamisen prosessi. Johtajuus keskittyy ihmisten väliseen suhteeseen, useimmiten juuri esimies-alainen asetelmaan ja heidän välisen suhteen prosesseihin koskien osapuolten ominaisuuksia ja persoonallisia lopputuloksia vaihtokaupan kanssa ja itse vaihtokaupassa. (Häkkinen, 2012, 50.)

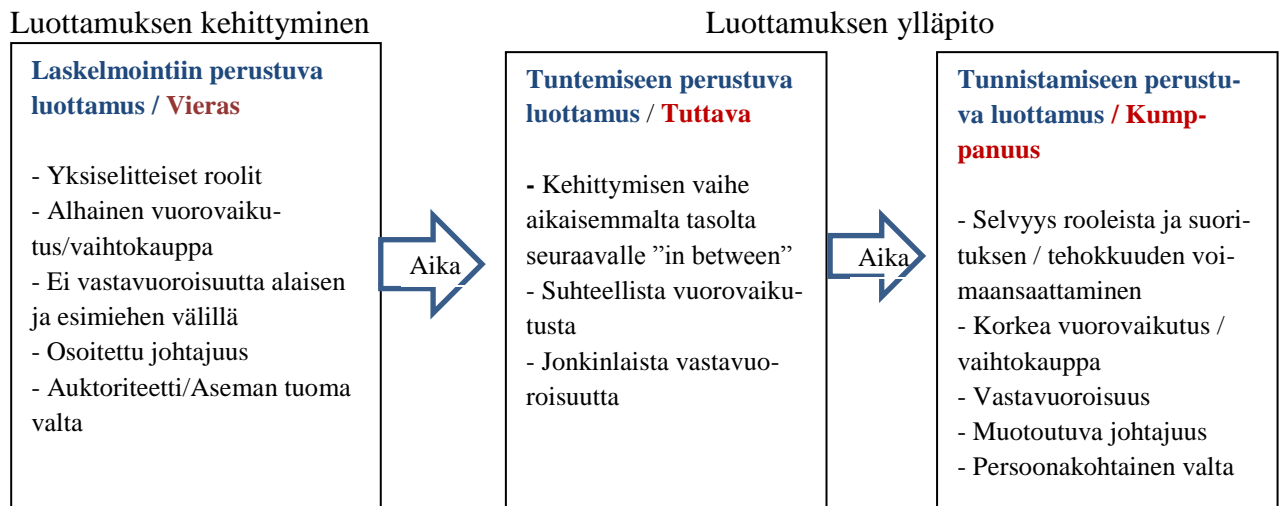
Tässä tutkimuksessa luottamus esimiehen ja alaisen välillä nähdään kahdenvälisenä, vastavuoroisena vaihtokauppana. Se ilmenee niin, että lähtökohtaisesti molemmat osapuolet ovat luomassa luottamusta heidän välilleen ja molemmat ovat samanaikaisesti luottajan sekä luottamuksen kohteen roolissa. Tutkimuskysymyksissä, eikä tutkimusaineiston kirjoitusohjeessa ole myöskään rajattu pohdintaa vain joko esimiehen tai alaisen näkökulmaan, vaan annettu mahdollisuus molemminpuoliseen tarkasteluun.

3.7 Suhteenomaisen johtajuuden ja luottamuksen kehittyminen

Seuraavaksi esittelen muutamia luottamuksen kehittymisen malleja suhteenomaisen johtajuuden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa luottamuksen kehittymismalleista pääpaino on muokaillessa LMX-teorian mukaisessa mallissa, jota tarkastellaan viimeisenä tässä luvussa. Se kuvaa tällä hetkellä parhaiten luottamuksen kehittymistä kahdenvälisenä ja suhteenomaisena huomioiden ajan vaikutuksen.

3.7.1 Yhdistetty LMX:n ja Lewickin & Bunkerin malli

Aikaisemmin teoriakatsauksessa oli esitetty Lewickin & Bunkerin (1995, 1996) (alaluku 4.2.3) luottamuksen kehittymismalli, joka eteni kolmivaiheisesti laskelmointiin (CBT) perustuvan luottamuksen tasolta tuntemisen tasolle (KBT) ja lopulta tunnistamiseen perustuvan (IBT) luottamuksen tasolle. Savolainen (2009) on esittänyt Lewickin & Bunkerin mallin ja LMX teorian kolmivaiheisuuden kanssa yhteneväisiä piirteitä (Kuvio 8, 43). Molemmat mallit ovat suhteen kehittämisessä luonteeltaan edistykseellisiä. Mallien mukaan tarvitaan korkeammalle tasolle edetessä vastavuoroista, jatkuvaa vuorovaikutusta. Mitä paremmin osapuolet tuntevat toisensa, sitä syvemmäksi heidän suhteensa kehittyy ajansaatossa. (Savolainen, 2009, 4-5.)



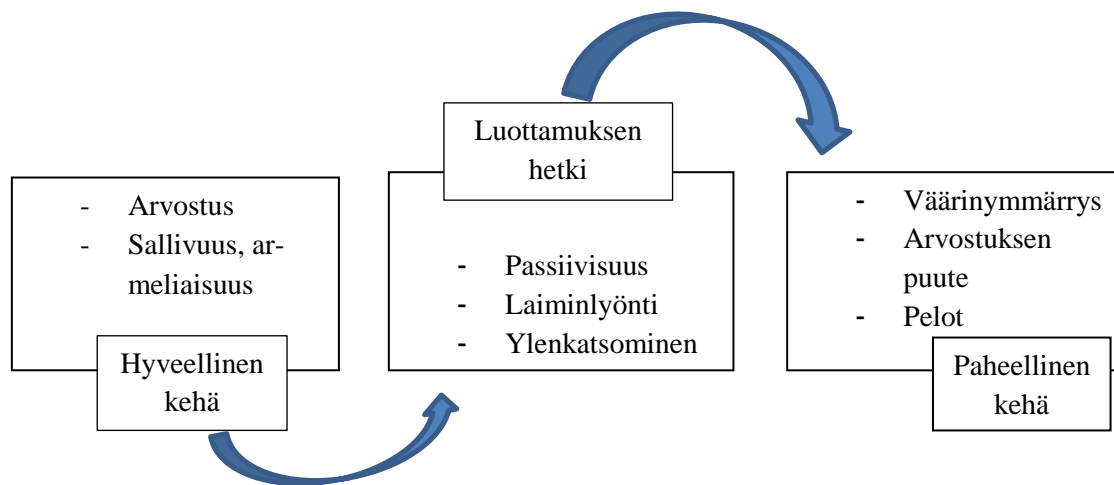
Kuvio 8. Luottamuksen kehittyminen LMX:n ja Lewickin & Bunkerin mallien yhdistelmä (Savolainen, 2009, 5).

3.7.2 Luottamuksen kehittyminen kehänä

Toisenlaisen näkökulman luottamuksen kehityksestä esimies-alaissuhteessa voidaan pitää Ikosen (2013) luottamuksen kehittymistä kehämäisesti. Tutkimuksensa perusteella hän määrittelee luottamuksen ”muotoutuvaksi ilmiöksi”. Ikonen viittaa McKnightin ja Chervanyn (1996) ajatukseen, jonka mukaan johtajien tulisi ottaa pieniä aloitteellisia riskejä alaisiinsa nähden osoittaakseen halukkuuttaan luottamukselliseen suhteeseen. Tämä lisäksi huomattavasti suhteen mahdollisuutta edetä luottamuksen kehässä eikä mennä taaksepäin luottamusta vä-

hentävässä kehässä. (Ikonen, 2013, 128). Tämä ajatus voidaan yhdistää myös aiemmin esitettyyn LMX teorian malliin, jossa ajatuksena oli, että esimies tarjoaisi alaisilleen mahdollisuutta luoda uniikin, kumppanimainen suhde.

Ikonen (2013) kuvaa siis tutkimustuloksissaan luottamuksen kehittymistä positiivisen ja negatiivisen kierteen/kehän kautta (Kuvio 9.). Kuvio osoittaa luottamuksen kehityksen etenevän kehämäisenä, jaksomaisena prosessina arvostuksen kautta ylöspäin nousevana spiraalina ja laiminlyönnin ja ylenkatsomisen kautta alaspäin laskeutuvana spiraalina. Sinällään spiraali osoittaa dynaamisen liikkeen sisältäen kiihtyvyyden ja laajentumisen. Tämä asettaa kyseenalaiseksi luottamuksen tasaisena pysymisen. Luottamus voi näyttää olevan tasaantunut tietyllä tasolle, mutta tosiasiasa se voi muuttua hetkessä. Toisin sanoen kehässä luottamus ruokkii luottamusta ja epäluottamus ruokkii epäluottamusta ja kehän suunta voi muuttua hetkessä erisuuntaan. (Ikonen, 2013, 118-120).



Kuvio 9. Luottamuksen hetki: kuvaus luottamuksen kehityksen kehämäisestä, jaksottaisesta prosessista. (Ikonen, 2013, 118).

3.7.3 Leader-Member Exchange (LMX)

Leader-Member Exchange (*LMX*) teoria lähestyy johtajuutta suhteenomaisesta näkökulmasta. Sen keskeinen ajatus on, että tehokas johtajuuden prosessi toteutuu, kun esimiehen ja alaisen suhde kehittyy kypsäksi johtajuuden suhteeksi, kumppanuudeksi. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 225.) Prosessi perustuu yhteiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja vastavuoroiseen vaikuttamiseen. (Ikonen & Savolainen, 2010, 3). Teoria onkin tällä hetkellä yksi käytetyimmistä malleista kuvatta esimies-alais-suhteen kehittymistä, koska se kuvaa kahdenvälisen suhteen kehittymistä ajansaatossa, prosessimaisesti, edeten kolmen kehitysvaiheen kautta. LMX toimii niin perinteisen yritysmaailman johtajuutta tutkiessa kuin esimerkiksi ei voittoa tavoittelevan organisaatio ympäristössä. (Ikonen & Savolainen, 2010, 4.)

Koska oma työni keskittyy tutkimaan esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen ilmentymistä ja kehittymistä, katson LMX-teorian soveltuvan oman työni näkökulmaksi. Tämä malli kuvaa, kuinka tehokkaaksi johtajuuden suhde kehittyy osapuolten välillä organisaatiossa. (Ikonen & Savolainen, 2010, 3-4.) LMX teoria juontaa juurensa Vertical Dyad Linkage (*VDL*) mallista. Sen keskeinen ajatus on, että esimiehet eivät toimi keskimääräisen johtajuuden tyyliä, vaan kehittävät eriäviä suhteita suoraan eri työyksiköiden välille. (Graen & Uhl-Bien 1995, 225.)

Tästä edelleen johdettuna LMX teoria keskittyy eriävien kahden välisten suhteiden (kumppanuuksien) kehittämiseen. Siitä voidaan puhua myös *leadership making*. Sen johtavana ajatuksena on, että esimiehet työskentelevät jokaisen alaisensa kanssa kehittääkseen kumppanuuden jokaisen heidän kanssaan. Leadership making mallia voidaan kuvata myös ”elämän pyöräksi” tavoiteltaessa kypsyyden tasoa esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 225.)

Leader-Member Exchange mallin mukaan johtaja rakentaa jokaisen alaisensa kanssa uniikin suhteen. Yhteinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroinen vaikuttaminen ovat tässä ”rakennustyössä” keskeisessä asemassa. Perinteisesti tällainen kahden keskinäinen suhde kehittyy kohtuullisen nopeasti ja pysyy suhteellisen tasaisena ajan saatossa. LMX-teoria kuvaa eri vaiheita esimiehen ja alaisen suhteen kehitymisessä. Nämä vaiheet ovat **vieras** (*stranger*), **tut-tava** (*acquaintance*) ja **kypsyys** (*maturity*). (Ikonen & Savolainen, 2010, 3-4.)

Vieras vaiheessa kohtaavilla osapuolilla ei oletettavasti ole mitään ennakkotietoa toisistaan. (Ikonen, & Savolainen, 2010, 4.) Vuorovaikutus tässä vaiheessa jää muodolliseksi ja sopimukselliseksi. Alainen toimii kuten on vaadittu ja tekee ne tehtävät, mistä on sovittu. Esimies vastaavasti toimittaa alaiselle sen, mitä hän tarvitsee suoriutuakseen tehtävistään. Päästäkseen seuraavalle tasolle eli *tuttava* vaiheeseen, on toisen tehtävä aloite parempaan työsuhteeseen ja molempien hyväksyttävä se. Tässä vaiheessa vuorovaikutus on jo laajentunut ja osapuolet jakavat tietoa enemmän niin henkilökohtaisella tasolla kuin työtasolla. (Uhl-Bien & Graen, 1995, 229-232.) Tätä vaihetta leimaa vielä osittainen rajoittuneisuus ja tuttava-vaihe on oikeastaan testauspiste, jossa niin esimies kuin alainen arvioivat toistensa potentiaalisia resursseja. Ne suhteet, mitkä eivät etene kolmanteen vaiheeseen, palaavat takaisin vaiheeseen yksi eli *vieras*-vaiheeseen. (Ikonen & Savolainen, 2010, 4.)

Mikäli luottamus osapuolten välillä edelleen kasvaa, siirtyvät he *kypsän* kumppanuuden vaiheeseen. Tässä vuorovaikutus ja vaihtokauppa ovat korkealle kehittyneitä. Yksilöt voivat luottaa toistensa lojaaliuteen ja tukeen. Vuorovaikutus ei ilmene enää vain käytöksen kautta, vaan myös tunteina kuten yhteisenä kunnioituksena, luottamuksena ja velvollisuuksien kasvuna prosessissa. Esimies voi luottaa alaisensa apuun tarvittaessa esimerkiksi hänen osallistumiseensa ohi oman työtehtävien suorittamisen, vaikka ilman palkkiota. Tai esimerkiksi muiden pelätessä avoimen palautteen antamista, voi esimies luottaa tämän suhteen tasolla olevan alaisen antavan rehellistä ja rakentavaa kritiikkiä. Vastaavasti alainen voi luottaa esimiehen tukeen, rohkaisuun ja urakehitykseen panostamiseen. Toisin sanoen tämä yhteinen luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen vahvistaa ja motivoi molempia osapuolia laajentamaan suhdetta ohi virallisten työroolien ja näin kehittämään yhteistä vastavuoroista kumppanuutta. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 229-232.)

LMX-teorian mukaisella johtajuudella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia organisaation tehokkuuteen. Tehokkuus ja tuottavuus kuitenkin riippuvat esimiehen ja alaisen välisen suhteen laadusta. Korkea laadun omaavassa esimies-alaissuhteessa johtuen vilkkaasta vuorovaikutuksesta osapuolten välillä, syntyy tehokkuutta, sitoutumista ja positiivisia lopputuloksia organisaatiolle. Toisin kuin alhaisen laadun omaavassa suhteessa. (Häkkinen, 2012, 52.)

Teorian mukainen johtajuus vaatii kuitenkin yksilöiden jakamisen niin sanottuihin *sisä-* ja *ulkopiireihin* (*in group-member*, *out group-member*). Esimies tekee valintansa perustuen alaisen positiivisiin ominaisuuksiin kuten yhteistyökykyisyys, rehellisyys ja luotettavuus. Jakoprosessi alkaa sopimuksen varhaisessa alkuvaiheessa ja se on jatkuva.

Prosessi kehittyy esimiehen ja alaisen havaitun käytöksen perusteella. Esimies toimii luottamuksellisesti eli muun muassa jakaa tietoa ja vastuuta, kun vastaavasti alainen osoittaa tehokkuutta, innokkuutta, sitoutumista ja positiivisten tulosten saavuttamista. Voidaan sanoa, että se, kuinka luotettavana esimies näkee alaisensa, kuvaa se myös vastavuoroisesti alaisen näkemystä esimiehen luotettavuudesta. Kun on kysymys esimiehen ja alaisen välisestä yhteiseen luottamukseen perustuvasta prosessista, herää kysymys, kumpi osapuolista on aloitteen tekijä tämän tasoiselle suhteelle? Myöhemmissä LMX tutkimuksissa on todettu, että itse asiassa alaiset ovat osoittaneet halukkuuttaan liittyä ”sisäpiiriin” ja esimiehet vastaavasti odottavat heidän aktiivisuuttaan neuvotella vaativampia tehtäviä. Toisaalta ”ulkopiiriin” jääneet suorittavat vain perustyötehtäviä ja asetelma sinällään voi herättää heissä epätyytyväisyyttä esimiestä, johtamista ja organisaatiota kohtaan. (Häkkinen, 2012, 53-55.)

LMX-teoriaa on kritisoitu muun muassa sen olettamasta, että luottamuksessa tavoitteena on päästä kypsyys tasolle ja että luottamus pysyy sillä tasolla, eikä vaihtelee esimerkiksi riippuen tilanteista ja asioista. (Ikonen & Savolainen, 2010, 3-4.) Toinen kritiikin kohde on ollut syrjivä asetelma, jossa alaiset jaetaan ”sisäpiiriin” ja ”ulkopiiriin”. Teoria voi mahdollistaa myös yksilöiden jakamista etuoikeutettuihin ryhmiin esimerkiksi sukupuolen, iän, kulttuurin tai aseman mukaan. (Häkkinen, 2012, 54). Kuitenkin teorian mukainen johtaminen lisää tehokkuutta organisaatiossa. Kahdenvälisessä kumppanuudessa yhteinen luotettavuus, lojaalius ja vastavuoroisuus mahdollistavat molemmille osapuolille vahvistavat heidän sitoutumistaan organisaatioon ja kehittämään organisaatio kansalaisuuttaan. (Ikonen & Savolainen, 2010, 4). Koska mallilla on nähtävissä positiivisia vaikutuksia organisaatiolle, tulisi esimiehiä kannustaa ja kouluttaa luomaan LMX:n mukaisia korkean laadun omaavia kumppanuuksia alaistensa kanssa, ei siis vain muutaman suosikkinsa, vaan kaikkien alaistensa kanssa. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 233.)

Vaikka LMX-teoria kuvaa tällä hetkellä parhaiten luottamuksen kehittymistä kahdenvälisenä ja suhteenomaisen, on mallissa myös rajoitteita. Kuten edellä on todettu, sen lähtökohtana on luottamuksen jatkuva kehittyminen ja paraneminen aina Kypsä-tasolle saakka, jossa se sitten säilyy, jollei luottamus rikkoonnu. Teoria ei kuitenkaan ota huomioon, eri tilanteita ja niiden vaikutuksia kehityskaareen. Voiko saman henkilön kanssa muodostua eri tasolla oleva luottamussuhde riippuen kontekstista tai asiasta? Tai onko kaikissa ympäristöissä tai työyhteisöissä pyrittävä aina viimeiselle tasolle, voiko Tuttava-taso voi joissakin tilanteissa olla jopa parempi? Näiltä osin teoriallilla ei siis ole täydellinen. Lisäksi eettisesti arveluttavaa on teorian tarjoama malli niin sanotuista esimiehen alaistensa ”jaosta” sisä- ja ulkopiireihin. Toisaalta,

jos tavoitteena on luoda uniikki kumppanuussuhde jokaisen alaisen kanssa, ei tätä asetelmaa muodostu. On myös huomioitava, että kumppanuus ei voi olla vain esimiehen tavoite, vaan myös toisen osapuolen on osoitettava siihen halukkuutta tai suhde voi jäädä alkutekijöihinsä.

3.8 Luottamus käytännössä esimies-alaissuhteessa

Luottamuksen kehittymiseen esimies-alaissuhteessa voidaan nähdä vaikuttavan esimies ja hänen toiminta, alainen ja hänen toiminta sekä heidän välisen suhteen luonne. Alaisen luottamuksen kehittyminen edellyttää luottamusta esimiehen kyvykkyyteen esimerkiksi johtamisessa ja ammatillisessa pätevyydessä. Myös alaisen havainnot esimiehen hyvántahtoisuudesta esimerkiksi alaisten yksityiselämän huomioiminen, töiden joustava organisointi, alaisten puolustaminen, ovat osoituksia esimiehen hyvántahtoisuudesta ja omiaan lisäämään luottamusta häntä kohtaan. Rehellinen, reilu ja johdonmukainen toiminta sekä avoin kommunikaatio vaikuttavat myönteisesti luottamuksen kehittymiseen. (Blomqvist, 2006, 2-3.)

Esimiehen ja alaisen välinen luottamus näyttäisi olevan vaikea saavuttaa, mutta helppo menettää. Käytännössä luottamus johtajuudessa voidaan nähdä panoksen kommunikointiin, mutta myös alaisen tai tiimin jäsenen ja tiimin tai esimiehen välisen vuorovaikutuksen proksimaalisena tuloksena. Tästä näkökulmasta katsottuna luottamus voi siis kehittyä tai rikkoontua jossain tietyssä tilanteessa, tietyssä vuorovaikutuksessa. (Burke & kump., 2007, 609.) Bachmann (2006) toteaa myös luottamuksen olevan herkkä mekanismi. Petetty osapuoli ei helposti anna mahdollisuutta uudelle alulle, mutta se ei myöskään jätä osapuolia tilanteeseen ilman luottamusta vaan se tuottaa epäluottamusta, mikä vaikeuttaa luottamuksen uudelleen elvyttämistä. (Bachmann, 2006, 399.)

Alaisen luottamukselle ominaista ovat toistuvat vuorovaikutukset, ryhmän johtajaan samautuminen ja havaittu keskinäinen riippuvuus. Alainen voi kasvattaa omaa luottamuksellisuuttaan esimieheen nähden esimerkiksi tarttumalla haasteeseen ilman erillistä pyyntöä. Vastaa-vasti esimiehen tunnustaessaan omat virheensä, kasvattaa se alaisten luottamusta hänen aikomuksiinsa. Luottamusta voidaankin kuvata tässä yhteydessä epävarmuuden alentamisen prosessiksi. (Lipman-Blumen, Chaleff & Riggio, 2008, 332-333.)

3.8.1 Jaetut arvot ja luottamus

Luottamuksen yhtenä määrittävänä tekijänä pidetään yhteisiä arvoja johtajan ja alaisten keskuudessa. Jaettuja arvojen ja luottamuksen suhdetta voidaan kuvata myös eräänlaisena prosessina, jossa yhteiset arvot luovat pohjaa ehdottomalla luottamukselle ja vastaavasti luottamus ylläpitää ja ilmaisee jaettuja arvoja. (Gillespie & Mann, 2004, 570-589.) Luottamus voi perustua myös sääntöihin. Tämä tarkoittaa, että molemmilla osapuolilla on jaettu ymmärrys ja usko, mikä on sopivaa käytöksestä organisaation epävirallisten ja virallisten sääntöjen puitteissa. Kun molemmilla on yhteinen luottavaisuus tällaiseen normatiiviseen käytökseen, voi luottamus muodostua itsestään selväksi. (Kramer, 2011, 143.) Toisin sanoen luottamuksellinen ilmapiirin muodostumista edesauttaa yhteisistä toimintamalleista, pelisäännöistä ja tavoista sopiminen. (Savolainen, 2013, 14). Mutta pelkkä sopiminen ei riitä, toki se edellyttää myös yhteisten sääntöjen noudattamista.

3.8.2 Aika ja vuorovaikutus

Savolainen Taina (2009) määrittelee tutkimuksensa perusteella kaksi olennaisinta tekijää luottamuksen kehittymisessä: aika ja vuorovaikutus. Ajan pituus on riippuvainen suhteesta ja ajan tarve vaihtelee sen mukaisesti. Rakennettaessa luottamusta esimies-alaissuhteessa siihen vaikuttavaksi tekijöiksi Savolainen (2009) kirjaa alullepanon tehtävissä ja resursseissa sekä yhteisten työtapojen ja dokumenttien luominen ja epäviralliset keskustelut. Lisäksi vaikuttavina tekijöinä pidetään korkealaatuista työnjälkeä, saavutusten valvomista ja keskustelua niistä. Myös palautteen ja arvioinnin antamista työstä sekä mahdollista kehittämiskohteiden läpikäyminen ovat luottamuksen rakentamisen välineitä. Kaikkein tärkeimmäksi näistä ko. tutkimuksessa nousi työn korkealaatuisuus. Molemmat osapuolet niin työntekijä kuin esimies odottavat sitoutumista tavoitteisiin ja toimivaa yhteistyötä. (Savolainen, 2009, 6)

3.8.3 Luottamuksen ilmentyminen organisaatiossa

Luottamuksen tärkeys johtajuudessa sekä sen vaikutukset ovat nähtävissä organisaation tehokkuudessa, useissa eri tilanteissa. Luottamus parantaa vuorovaikutusta (yhteistyötä, kommunikointia ja tiedon jakamista) esimiehen ja alaisen välillä. Tämä ilmenee organisaatiossa avoimuutena ja kilpailukykyinä sekä vähentää ihmisten sosiaalista epävarmuutta. (Savolainen, 2009.) Alaiset, jotka pitävät esimiestään luotettavan, eivät käytä aikaa suojautumiseen, laa-

jentavat työrooliaan ja ottavat henkilökohtaisia riskejä esimerkiksi puhumalla henkilökohtaisista asioista esimiehelle. (Blomqvist, 2006, 2.) Dirks ja Ferrin (2009) ovat päätyneet samantylaisiin tuloksiin tutkimuksessaan. Luottamuksella on huomattava vaikutus muun muassa alaisen sitoutumisessa johtajan päätöksiin ja organisaatioon. Sen avulla voidaan vähentää työpaikkojen vaihtuvuutta, parantaa työsuorituksia ja kaiken kaikkiaan lisää tyytyväisyyttä. (Kramer, 2011, 139.) Luottamuksen merkitys esimies-alaissuhteessa korostuu, kun esimiehen kontrolli vähenee esimerkiksi etätöskentelyssä tai virtuaalitiimeissä. (Blomqvist, K., 2006, 2.)

3.8.4 Luottamuksen ylläpitäminen

Ei riitä, että luottamus rakennetaan, vaan se tulisi myös säilyttää ja ylläpitää. Savolaisen (2009) tutkimustuloksissa luottamuksen ylläpitämiseksi selvisi neljä tekijää: vastavuoroisuus, kompetenssi, informaation, resurssien ja vastuullisuuden lisääminen sekä ennakoitavuus. Luottamuksen ylläpitäminen vaatii tavoitteiden saavuttamista. Ennakoitavuus vahvistuu tiedettäessä, kuinka kukin työskentelee näin ollen joustavuus kasvaa. Kuten tutkimustuloksista nähdään luottamuksen synty esimiehen ja alaisen välillä vaatii ennen kaikkea vastavuoroista vaikuttamista. Lisäksi tutkimuksessa korostui henkilökohtainen ammatilliset taidot sekä pätevyys, näillä esimies osoittaa luotettavuutensa. Luottamuksellinen ja avoin työilmapiiri vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin ja organisaation menestykseen. Johtajat voivat ansaita alaistensa luottamuksen ja arvostuksen jokapäiväisissä johdollisissa tehtävissä toimiessaan mm. tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Myös passiivinen tai välinpitämätön käytös voi tahattomastikin rikkoa luottamusta. Luottamusta siis rakennetaan ja ylläpidetään jokapäiväisessä työssä ja päivittäistä esimiestyötä voidaan pitää eräänlaisena luottamuksen puntarina. (Savolainen, 2009,7, 2013, 15.)

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Lähestymistapana sosiaalisesti rakentuva todellisuus

Tutkittaessa organisaatiota sosiaalisesti rakentuneesta näkökulmasta, voidaan sen ydinajatuksiksi nähdä, todellisuuden rakentuvan merkitysten avulla ihmisten välisissä sosiaalisissa prosesseissa. Tällaisten prosessien kautta saatu tieto ei ole tarkoitettu ”puhtaaksi ja pysyväksi” totuudeksi, vaan se kuvaa tietoa aina jostakin näkökulmasta, jotakin tarkoitusta varten ja jossakin sosiaalisessa suhteessa merkityksellistettyä tietoa. Ne kuvaukset, joiden avulla ymmärrämme maailmaamme, toisiamme tai itseämme eivät kerro ”mitä siellä on” vaan ne muotoutuvat sosiaalisten prosessien kautta, jossa muun muassa kielellä, käsitteellisillä kehyksillä ja kategorioilla on merkitys. (Löytönen, 2007.)

Sosiaalisessa konstruktion kehityksessä kieli on nähty sosiaalisen toiminnan muotona. Se luo määritelmiä ja määrittelee toimintaa, joka saa tekoina aikaan vaikutuksia. Todellisuuden jäsenitys ei aina rakennu ihmisten välisen yhteisymmärryksen kautta vaan se voidaan määritellä neuvoteltujen sääntöjen mukaan. (Löytönen, 2007.) Ikonen, 2013, 64). Neuvotelluilla säännöillä tarkoitetaan sosiaalisia toimia ja yhteisesti rakennettua sosiaalista todellisuutta, mikä on voitu suunnitella eri näkökulmista, mutta ei toisiaan poissulkevasti. Organisaation rakenteen merkitys on jokaiselle erilainen ja jokaisessa organisaatiossa on luotu omat säännöt, arvot ja tunnusomaiset mallit. Sosiologisesta näkökulmasta neuvoteltavat säännöt meneillään olevana organisaation prosessina. Toisin sanoen voidaan organisaatiot nähdä neuvoteltuina sääntöinä, jossa jatkuvasti esiintyy erilaisia aloitteita ja reaktioita niin virallisissa kuin epävirallisissa yhteyksissä. (Ikonen, 2013, 64.)

Lähestymistapani tutkimuksessa on luottamus sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä. Tämä näkyy luottamuksen tutkiessani luottamuksen käsitettä ja kehittymistä narratiivien avulla. Näiden tarinoiden kautta tutkimukseen osallistuvat henkilöt kuvaavat, ilmentävät luottamuksen maailmaansa esimies-alaisuudessa kuten edellä Löytönen (2007) viittaa: ”..se kuvaa tietoa aina jostakin näkökulmasta, jotakin tarkoitusta varten ja jossakin sosiaalisessa suhteessa merkityksellistettyä tietoa”. (Löytönen, 2007). Tarinat ovat kielellisiä kuvauksia parhaillaan, joten ne tukevat sosiaalisen rakentumisen lähestymistapaa työssäni. Tätä ilmentää Hoskingini & Greenin (1999) ajatus, jonka mukaan on olemassa lukuisia sosiaalisia rakennelmia, jotka jakavat kommunikoinnissa pääpainon kielelle enemmän kuin esitykselle ja näkevät kommunikoinnin muodostamassa tai rakentamassa ihmisiä ja maailmoja. (Ikonen, 2013, 65.)

4.2 Kvalitatiivinen tutkimusote

Tutkimuksessani käytän kvalitatiivista tutkimusotetta ja kvalitatiivisista menetelmistä olen valinnut narratiivisen lähestymistavan. Kuvaan ensin tarkemmin *kvalitatiivista tutkimusotetta* ja sen jälkeen *narratiiveja*.

Kvalitatiivisen lähestymistavan juuret löytyvät hermeneutiikasta, fenomenologiasta ja analyttisestä kielifilosofiasta. (Eskola & Suoranta, 2001, 25.) Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineistot kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 1998, 165). Pelkistetyimmillään laadullinen aineisto voi olla tekstiä, joka tuotettu riippuen tai riippumatta tutkijasta. Näitä esimerkiksi voivat olla haastattelut, havainnoinnit, päiväkirjat tai omaelämäkerrat. (Eskola & Suoranta, 2001, 15). Kysymyksessä on siis lähestymistapa, jossa tulkinnalla ja ymmärtämisellä on keskeinen sija. Ymmärtämisellä tarkoitetaan ilmiöiden merkitysten oivaltamista. (Soininen 1995, 34.)

Koska tutkitaan empiiristä ilmiötä, voidaan laadulliset menetelmät nähdä työkaluina samalla, kun korostetaan kohdeilmiön käsitteellisen pohdinnan merkitystä. (Eskola & Suoranta, 2001, 14-16.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elä tutkimushankkeen mukana. Tämä kuvaa kvalitatiivisten menetelmien prosessimaista luonnetta. Avoimessa tutkimussuunnitelmassa korostuu eri tutkimusvaiheiden kuten aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin yhteen muotoutumisen. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta seuraa läpi koko prosessin eikä sitä aina voi pilkkoa selkeisiin, erillisiin osioihin. (Eskola & Suoranta, 2001, 14-16.) Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina sekä aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 165.) Näin ollen suunnitelmaa tai tutkimusongelmaa voi vielä joutua tarkistamaan aineistonkeruun yhteydessä. (Eskola & Suoranta, 2001, 14-16). Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkimuksen kohteet valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksilla. (Hirsjärvi & kump., 1997, 165).

Laadullinen tutkimus antaa tutkijalle vapauksia, mikä mahdollistaa joustavan tutkimuksen suunnittelun. Tutkijalta vaaditaan tutkimuksellista mielikuvitusta esimerkiksi uusien menetelmällisten ratkaisujen kokeilussa. Kvalitatiivisessa niin kuin kvantitatiivisessa tutkimukseen sisältyy aina erilaisia ennakko-odotuksia ja intuitiivisia käytäntöjä, joita ohjaavat arkijärjen mukaiset päättelyketjut. Kvalitatiivisia tutkimuksia on kritisoitu niiden väitteiden tieteellisestä perustelemattomuudesta, joskin ylipäättänsä suurin osa niin sanotusta tieteellisestä tutkimuksesta koostuu maalaisjärjestä ja aiemmista kokemuksista. (Eskola & Suoranta, 2001, 20-21.).

Eettistä näkökantaa laadullisessa tutkimuksessa voidaan pohtia muun muassa tutkijan objektiivisuuden ja subjektiivisuuden kautta. Objektivismi voidaan määritellä niin, että tutkija tarkastelee, selittää tutkimuskohdettaan ikään kuin ulkoapäin, puolueettoman katsojan näkökulmasta. Toisaalta se voidaan ajatella myös niin, että tutkija pyrkii olemaan sekoittamatta omia uskomuksiaan, asenteitaan, arvostuksiaan jne. tutkimuskohteeseen. Tutkijan tulisi vähintäänkin pyrkiä tunnistamaan omat esioletuksensa ja arvostuksensa toisin sanoen objektiivisuus syntyy oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta. (Eskola & Suoranta, 2001, 17.)

4.3 Narratiivinen tutkimus ja analyysi

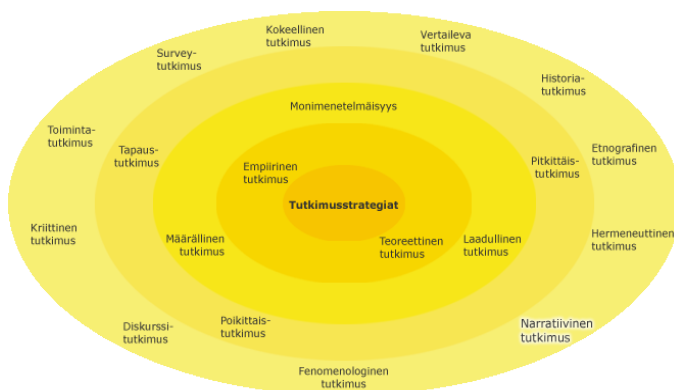
4.3.1 Narratiivin määrittelyä

Narratiivisista tutkimustavoista on muodostunut perinteisen organisaatiokulttuurin tutkimuksen rinnalle uusi keino tutkia merkitysrakenteita ja todellisuuden tuottamista. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 192.) Sen juuret ovat filosofiassa, kirjallisuudessa ja kielen- ja kommunikaatio tutkimuksissa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 4). Narratiivitutkimukset ovat yleensä kvalitatiivisia, koska niiden rakennetta on hankala mitata. Narratiivin voisi määritellä sanoilla ”kertomus” tai ”tarina”. Vielä tarkemmin määriteltynä ”tarina” on kuvitelmaa, jossa kerrotaan tietyistä tapahtumista ja hahmoista. Tarinat voivat olla yksityisiä tai yleismaailmallisia kuten Eevan ja Aatamin tarina. Narratiivi vastaavasti voidaan määritellä tosiasialliseksi tarinaksi, liittyen tiettyyn aikaan, kontekstiin ja yleisöön. Sillä on määrätty rakenne ja johdonmukainen juoni. Sillä voi olla myös tietty näkökulma, joka ilmenee esimerkiksi tietynlaisena kertojien kerrontatapana. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 5.) Kansantieteiden näkökulmasta narratiiveja voisi nimittää legendoiksi, saduiksi tai saagoiksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 192.) Narratiivisessa tutkimuksessa keskitytään ihmisten tarinoihin, kertomuksiin ja kuinka he kokevat asian tai ilmiön. (Internet 1)

Vaikka narratiivit voivat olla kirjallisia tuotoksia, useimmiten ne ilmenevät suulliselle perinteelle tyypillisinä aukkoisina, viitteellisinä, metaforisina ja nopeasti katoavina muotoina. (Koskinen & Kumpu, 2005, 193). Narratiivisessa tutkimuksessa voi siis olla perustana kieli ja kielenkäyttö merkitysten tuottaminen, mutta myös esimerkiksi valokuvat tai elokuva. (Internet 3).

4.3.2 Narratiivit todellisuuden kuvaajina

Narratiivisuus on yksi ihmisen tyypillisin tapa tehdä selkoa todellisuudesta, tarinat ovat loogisen ajattelun lisäksi toinen tapa kokemusten jäsentelyyn. Hänninen (1994) määrittelee narratiivisuuden ”ymmärrynksen perustavanlaatuiseksi muodoksi, jota tiedekään ei voi paeta”. Toisin sanoen tarinat kuuluvat ihmisen olemassaolon perusteisiin ja myös tieteilijät kertovat tarinoita. (Eskola & Suoranta, 2001, 22). Narratiivisten työkalujen avulla ihmiset pystyvät ymmärtämään itseään, asioita ja asioiden yhteyksiä. Monet tarinat voidaan nähdä myös teorioina ajallisista prosesseista. Yhdessä muiden kanssa ja erilaisissa ympäristöissä jäsenämme kokemuksia itsellemme ymmärrettäväksi ja käsiteltäväksi narratiivien avulla. Toisin sanoen narratiivien analyysi on keino tutkia, miten ihmiset tuottavat itselleen versioita ympäristönsä tapahtumista, rakenteista, ihmisistä sekä kuinka he rakentavat intentioita näiden versioiden pohjalta. (Koskinen & Kump., 2005, 193.)



Kuvio 10. Narratiivisen tutkimuksen asemointi tutkimusstrategioiden kentässä (Internet 3).

4.3.3 Narratiivien käyttö organisaatiotutkimuksissa

Organisaatiotutkimuksissa narratiiveja on käytetty neljällä tavalla. Ensinnäkin tarinoita on käytetty kuvaamaan ja mittaamaan jotakin ilmiötä kuten organisaatiokulttuuria. Toinen tapa on analysoida niitä niiden esiintymiskontekstissa eli esimerkiksi kysymällä ”mikä on tarinoiden rooli organisaation muutosprosessissa?” Kolmas tapa on käyttää sitä johtamisen välineenä esimerkiksi strategisessa johtamisessa, organisaation kehityksessä, valmentamisessa jne. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 7-8.) Auvinen (2013) toteaa väitöskirjassaan: ”narratiivi-

suuden asema johtajuustutkimuksessa voidaan sanoa olevan samanaikaisesti sekä vanha että uusi näkökulma”. Hän jatkaa, että vaikka narratiivisen johtajuuden tutkiminen on viime

aikoina saanut enemmän huomiota, on se edelleen alituttu. Narratiivisuus on tuonut tutkimuskenttään uusia näkökulmia tutkimusten lisääntyessä joten sikäli se voidaan vielä nähdä tuoreena tutkimuksen alueena. Tästä syystä esimerkiksi narratiivisuuteen liittyvä käsitteistö on vielä monitulkintaista ja vakiintumatonta. (Auvinen, 2013, 11-15.) Auvinen tutkii väitöskirjassaan narratiivisuuden ilmenemistä johtamistyössä, johtamisen tavoitteiden muotona ja johtajuuden rakentumisena. Hänen tutkimuksensa voi kiteyttää kysymykseen: *”Miten ja miksi johtajat kommunikoivat tavoitteistaan narratiivisesti ja millaisia merkityksiä tarinoilla on johtajuuden rakentumisessa?”* (Auvinen, 2013, 22.)

Toisena esimerkkinä narratiivien käytöstä organisaatiotutkimuksissa voidaan pitää Kuuselan (2010) tutkimusta keskijohdon kokemuksista johtamiseen liittyvistä valtiatilanteista. Hän haastatteli 28 keskijohdon edustajaa ja muodosti aineiston analysoinnin pohjalta tarinatyypit. Tarinoiden pohjalta kyettiin edelleen kuvaamaan valtiatilanteille tyypilliset vuorovaikutusprosessit. Tutkimuksen taustalla on lähestymistapa sosiaalisesti rakentuneesta todellisuudesta. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa keskijohdon kokemuksia ja kertomuksia vallasta ja vallankäytöstä. (Kuusela, 2010, 5,61.)

Neljäs tapa on asettaa moniarvoisuus narratiiviseen muotoon. Se alleviivaa tarinoiden moninaisia tulkintatapoja ja mahdollistaa marginaalisten ja tukahdutettujen äänien kertoa heidän tarinansa. (Eriksson, & Kovalainen, 2008, 7-8.)

4.3.4 Narratiivinen analyysi vai narratiivien analyysi?

Narratiivisessa analyysissä pyritään selvittämään, millaisia kertomuksia ihmiset tuottavat tutkittavasta kohteesta tai miten tutkittavan kohteen olemus hahmottuu tarinoissa. Analyysissä kohdetta tutkitaan erittelemällä kerrontaan ja tarinan teorioihin liittyvien käsitteiden, termien ja näkökulmien kautta. Analyysissa voidaan muodostaa ydinkertomuksia tai tyyppikertomuksia, joilla osoitetaan millaisia yleisiä ajattelu- ja toimintatapoja, merkityksiä tai asenteita tarinan kohteena olevaan asiaan liittyy. Narratiivisesta tutkimuksesta on olemassa eri variaatioita esimerkiksi kertomusten rakenteita analysoivaa ja niitä teorisoivia tutkimuksia nimitetään narratologiaksi. (Internet 2.) Toisin sanoen *narratiivien analyysi* tarkoittaa, että tutkija on kerännyt muiden kirjoittamia tarinoita ja käyttää tiettyjä tekniikoita niiden juonten, narratiivisten

rakenteiden ja tarinan tyyppien analysointiin. Tässä etsitään vastausta kysymykseen: ”mitä on kerrottu”? (Eriksson & Kovalainen, 2008, 11-12).

Vastaavasti *narratiivinen analyysi* tarkoittaa, että tutkija järjestää ja tulkitsee empiiristä aineistoa, joka kuvaa enemmän tai vähemmän yhdenmukaisia tapahtumia, tilanteita ja toimia tavalla, joilla ne rakentuvat yhdestä tai useammasta narratiivista, mitkä sitten ovat tulkinnan ja keskustelun kohteena. Tässä ”narratiivi” on analyysin ilmenemismuoto. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 11).

4.3.5 Narratiivi tässä tutkimuksessa

Käytin tutkimuksessani kvalitatiivista lähestymistapaa ja sen tutkimuskenttään kuuluvaa narratiiveja. Mielestäni tutkimusstrategiana narratiivit olivat sopivimmat, koska tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä luottamuksen käsitteestä esimies-alaissuhteessa. Narratiivien avulla tutkimukseen osallistuvat voivat avoimesti kuvata käsityksiään luottamuksesta, sen syntymisestä, muodostumisesta, kehittymisestä sekä ilmenemisestä esimies-alaissuhteessa. Koska itse työskentelen organisaatiossa, josta tutkimusjoukko on valittu, eivät henkilökohtaiset tekijät muodostuneet näin esteeksi nimettömänä kirjoitetulle avoimelle ja vapaalle sanalle toisin kuin esimerkiksi haastatteluissa. Narratiiveissa peilataan myös aikaa ja kuvataan sen vaikutuksia käsillä olevaan aiheeseen.

Mielestäni luottamuksen käsitteen määrittely itsessään ja vielä kohdennettuna esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa on vielä keskeneräinen. Aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella on ilmiölle voitu osoittaa sille eri luonteenomaisia piirteitä, käsitteitä tai määritelmiä. Ne kaikki ovat ilmentäneet käsityksiä ja ajatuksia tietystä näkökulmasta, tietyn tutkijan tai tietyn tutkimuksen tuloksia. Luottamuksen tarina elää jatkuvasti ja samalla sen tarinaa kerataan aina jostakin näkökulmasta. Oman tutkimusaineiston ja tutkimuksen kautta olen voinut ottaa osaa tähän keskusteluun.

4.4 Tutkimusaineisto

4.4.1 Aineiston hankinta

Tutkimuksessa oli tarkoitus kerätä luottamus-tarinoita esimies-alaissuhteesta niin esimiehiltä kuin alaisilta. Tutkimus toteutettiin Pohjois-Karjalan Aikuisopistossa, Joensuun toimipisteessä ja tutkimukseen osallistujat olivat kyseisen yksikön keskitason esimiehiä

(tiimikoordinaattoreita) ja heidän alaisiaan eri henkilöstöryhmistä. Henkilöt valitsin henkilöstölistasta niin, että esimiehiä edusti tasamäärä miehiä ja naisia eli yhteensä kuusi henkilöä. Valintaan vaikutti tiedetty aikaisempi esimieskokemus eli tutkimuksesta rajasin pois esimerkiksi juuri tehtävään valitut esimiehet, joilla ei ole juuri aikaisempaa esimieskokemusta. Esi- miesten alaiset valitsin myös henkilöstölistauksesta käyttäen periaatetta noin joka neljäs henkilö listan yläosasta lukien. Valitut henkilöt ovat kokoaikaisia ja pidempään organisaatiossa työskennelleitä, koska näin tarinoiden tuottajat ovat ikään kuin samalla viivalla, eikä tutkimustulokseen vaikuta esimerkiksi määräaikaisen työsopimuksen katkolla olo.

Tutkimusaineiston keräys tai tuottaminen tapahtui ajalla 24.9.-14.10.13. Ohjeistuksen (Kuvio 11. Luottamus-tarinoiden ohjeistus) tarinoiden tuottamiseen lähetin sähköpostitse, yksitellen, omasta opiskelijasähköpostistani valitsemalleni kohdejoukolle. Lähetin lisäksi muistutusviestin 10.10.2013. Vastauksia tuli neljä kappaletta esimiehiltä ja kaksi alaisilta. Koska alaisten vastaukset määrällisesti olivat niin vähäiset ja halusin saada enemmän alaisnäkökulmaa, lähetin tarinan kirjoituspyynnön vielä kolmelle satunnaisesti valitulle alaiselle. Tutkimuksen aineistoksi muodostui siis neljä tarinaa esimiehiltä sekä viisi alaisilta.

Ohjeistus:

Kirjoita tarina luottamuksesta esimies-alaissuhteessa. Kuvaile, kuinka se ilmenee, syntyy/kehittyy, mitä se sinulle tarkoittaa, kuinka koet luottamuksen esimies-alaissuhteessa. Vapaata kuvausta, ajatuksia omista näkemyksistä ja kokemuksista luottamuksesta esimies-alaissuhteessa.

Kuvio 11. Luottamus-tarinoiden ohjeistus

Ohjeistuksen tarkoituksena ei ollut ohjata, eikä suuremmin vaikuttaa tarinoiden muodostumiseen, vaan pääpaino oli jokaisen omassa käsityksessä, kokemuksessa ja tulkinnassa luottamuksesta esimies-alaissuhteessa. Ainoa taustatieto oli vastaajien asema eli esimies vai alainen. Tämä pohjautuu heidän erottamiseensa esimies- ja alaisvastaajiin.

Tarinat palautettiin organisaation Webropol-kysely alustan kautta. Alusta toimii organisaation internetverkossa ja vastauspohjalla on oma internetosoite. Tämän osoitteen lähetin vastaajille sekä ohjeistuksen kirjoittaa tarina ensin tekstinkäsittelyohjelmalla ja sitten liittää se alustalle. Tämä siksi, että palautusalustan kirjoitusala on kohtuullisen pieni, vaikka se ei olekaan merkkirajoitteinen. Vastaajat jättivät tarinat nimettöminä. Tarinat olisi voinut palauttaa myös paperiversioina, mutta tarvitsin ne sähköisessä muodossa jatkokäsittelyä varten.

4.4.2 Aineiston analysointi

Luvussa 4.1. olen kuvannut tutkimukseni lähestymistapana luottamuksen kuvausta sosiaalisesti rakentuvana todellisuutena. Tätä lähestymistapaa tuki aineistonkeruumenetelmänä narratiivien keruu ja nyt analysointivaiheessa tarinoiden analysointia varten valitut menetelmät: *teemoittelu*, *sisällönanalyysi* sekä *diskursiivinen analyysi*. Seuraavaksi lyhyet esittelyt menetelmistä.

Teemoittelun keskeisenä ajatuksena on etsiä aineistosta yhdistäviä tai erottavia seikkoja tiettyjen joko aineistolähtöisten teemojen alle tai esimerkiksi aineistonkeruussa käytettyä teemarunkoa. Aineisto ei aina seuraa annettuja teemoja vaan sieltä voi nousta esiin myös uusia aiheita. Tutkimustuloksia raportoidessa esitetään yleensä teemojen alle kerättyjä sitaatteja kuvaamaan ja havainnollistamaan lukijalle tutkimuksen tuloksien perusteita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tuomi & Sarajärvi (2002) kuvaavat *sisällönanalyysin* muodostuvan aineiston erittelystä sekä hakemalla yhtäläisyyksiä ja eroja. Perinteisesti sisällönanalyysi on valmiiden tekstien analysointia ja ne voivat vaihdella aina kirjoista keskusteluihin. Analyysin tarkoituksena on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä kuvaus, joka yhdistää tulokset laajempaan kontekstiin. Analyysi voidaan tehdä useasta lähtökohdasta esimerkiksi aineisto- tai teorialähtöisesti. Ero näiden välillä muodostuu analyysin ja luokitellun perusteissa eli perustuvatko ne aineistoon vai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Suoninen (1999a, 1997) esittää *diskurssianalyysin* lähtökohtana sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti kieltä ja sen seurauksia tuottavaa luonnetta. Samaa asiaa voidaan kuvata hyvin eri tavoin riippuen asiayhteydestä missä se esiintyy. Toisaalta samasta asiasta voidaan puhua myös monin eri tavoin ja kuitenkin yhtä perustellusti, ilman kuvausten järjestämistä totuudellisuus tai paremmuusjärjestykseen. Itse konteksti, jossa kieltä on käytetty, antaa sanoille merkityksen eli kielen, joka avulla tilanteet ja asiayhteydet ovat selitettävissä. Voidaankin sanoa, että diskursiiviseen analysointitapaan kuuluu yksityiskohtainen sosiaalisen todellisuuden tuottamisen tarkastelu sosiaalisissa käytännöissä. Se ei niinkään siis ole vakiintunut tutkimusmenetelmä vaan enemminkin lähestymistapa. Analyysissä keskitytään tulkitsemaan *miten* kieltä käytetään ilmaisemaan asioita ja *miten* asioita ja ilmiöitä on tuotettu. Diskurssit kuvaavat sosiaalista todellisuutta samalla rakentaen sitä itse, ne antavat mahdollisuuden aineiston värikkyydelle, ristiriitaisuuksille - moniäänisyydelle. Tutkijan tehtävä onkin tulkita tätä moniselitteisyyttä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koska tutkimukseni tarkoituksena oli saada mahdollisimman aitoja kuvauksia ja kokemuksia luottamuksen ilmentymisestä ja syntymisestä esimies-alaissuhteessa, ovat käytetyt analysointimenetelmät tutkimuskysymykselle sopivia ja perusteltuja. Menetelmät mahdollistavat aineiston käsittelyn niin, että tarinoita voi tulkita ja muodostaa vastauksia tutkimuskysymykselle luottamussuhteen muodostumisesta ja ilmentymisestä.

Aineiston analysoinnin aloitin lukemalla alaisten ja esimiesten vastaukset sekä samalla kirjoittamalla muistiin ja alleviivaamalla ”ensikosketuksen” ajatuksia. Toisella lukemisella lähestyin aineistoa jo paljon järjestelmällisemmin. Muodostin seuraavanlaiset taulukot mukaillen Luottamuksen käsite-kuviota (Luottamus käsitteenä, s. 15) ja siitä erityisesti tutkimukseni kohdetta eli kahdenkeskistä tasoa. Näiden luokiteltujen teemojen (kuvio 12. s. 67) mukaisesti poimin aineistoista otsikoita kuvaavia tarinoiden osia, eritellen vastaukset esimiesten ja alaisten vastauksiin. Samalla sain käsityksen tarinoiden yhteneväisyyksistä ja eroista. Taulukoiden täydentäminen vaati useita lukukertoja, koska mitä useammin tekstejä luki, sitä enemmän niistä nousi esiin uusia asioita. Useampi lukukerta varmisti myös sen, että kaikki viitekehysten mukaiset asiat tulivat huomioiduksi.

- **Kahdenvälinen taso**
 - kahdenvälisyys, suhde
 - vaihtokauppa
 - vastavuoroisuus, ”yhdessä”
 - vuorovaikutus
- **Välittävä luottamus, tietoon perustuva luottamus**
- **Luottajan näkökulma: yhteneväisyydet ja erot**
 - halukkuus altistua haavoittuvuudelle
 - ottaa riski asettamalla itsensä haavoittuvaan asemaan
 - taipumus, kyky luottaa
 - odotukset ja asenteet toista osapuolta kohtaan
- **Luottamuksen kohde: yhteneväisyydet ja erot**
 - Kykeneväisyys
 - Hyväntahtoisuus
 - Rehtiys
 - Ennakoitavuus
 - Yhteistyö
 - Luottavaisuus
- **LMX**
- **Epäluottamus, luottamuksen rikkoontuminen, luottamusta heikentävät/vahingoittavat tekijät/asiat**

Kuvio 12. Tutkimusaineiston teemoitus

Kuten edellä esiteltiin, olin käsitellyt vastauksia erillisinä esimiesten ja alaisten vastauksina. Tulokset esitän luvussa 5. Tutkimustulokset kuvio 12. Tutkimusaineiston teemoituksen mukaisesti, käyttäen tarinoita kuvaajana sekä peilaten niitä aikaisempaan tutkimusteoriaan.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Yleisiä huomioita

Tarinat olivat melko tunnepitoisesti kirjoitettuja ja viittaavat enemmistöltään psykologisen koulukunnan luottamuksen kehittymiseen, jota ohjaavat kognitiiviset ja affektiiviset prosessit (Lewicki & kump., 2006, 996). Useat tarinat tarjosivat selkeitä esimerkkejä luottamuksen ja epäluottamuksen ilmentymisestä käytännössä. Alaisten näkökulmat keskittyivät suurelta osin esimiesten (= luottamuksen kohteen) ammatillisen pätevyyden arviointiin, omaa luotettavuutta arviointiin vähemmän. Toisaalta subjektiivinen kokemus on myös luontevampaa kuvata, kuin arvioida itseään toisen osapuolen näkökulmasta. Esimiehet peilasivat luottamuksen kohteena olemista niin omalta osaltaan kuin alaistensakin luottamuksellisuutta, mutta hekään eivät pohtineet omaa luotettavuuttaan alaisina. Heidän kahdensuuntainen näkökulma voidaan katsoa johtuvan heidän roolistaan esimiehenä, joka sinällään asettaa tietynlaisen asemakohtaisen esimerkin-näyttäjän vastuun. Esimiesten tarinoista ilmeni luottamusjohtajuuden periaatteita. Tarinoissa kuvattiin esimiesten toiminnassa hyvántahtoisuutta, rehtyyttä ja vastavuoroisuutta.. Ne luovat kuvaa oikeudenmukaisesta, välittävästä ja alaiset huomioonottavasta esimies-toiminnasta. Vaikka alaisten tarinoissa peräänkuulutettiin vastavuoroisuutta ja molemmin puolista luottamusta, antoivat heidän tarinansa enemmän viitteitä kriittisemmästä asenteesta esimiehen toimintaa kohtaan.

Tulokset on esitetty kuvion 11. Tutkimusaineiston teemoitus luokkien mukaisesti. Jokaisen teemaluokan tulosta edeltää teoriaan pohjautuva kiteytys kyseisen teeman tai käsitteen sisällöstä ja sen jälkeen tutkimusaineiston tulokset. Kuten aiemmin on todettu, tuloksissa esitetään otteita aineiston tarinoista. Tarinoiden lainauksista sama lainaus voi esiintyä joidenkin teemojen alla kahdesti johtuen aineiston moninaisesta tulkinnallisuudesta.

Koska tutkimukseni lähtökohta oli lisätä ymmärrystä luottamuksesta esimies-alaissuhteessa tarinoiden kautta, halusin korostaa niiden merkitystä ja sisältöä vielä enemmän ja siinä muodossa kuin ne parhaiten esiintyvät: *tarinoina*. Niinpä tulosten yhteenvetona olen kirjoittanut aineiston pohjalta alaisen ja esimiehen tarinat, jotka kuvaavat eräänlaisina koosteina luottamuksen syntymistä, muodostumista ja ilmenemistä esimies-alaissuhteessa. Näin esitettynä ne tukevat myös tutkimusprosessin linjaa eli narratiivista näkökulmaa. Tarinat on kirjoitettu ”minä” muodossa ja ne sisältävät suoria lainauksia ja sekä tulkinnallisia ajatuksiani tutkimus-

aineiston tarinoista. Esimiehen ja alaisen tarinoissa on nostettu esiin muutamia tutkimusaineiston tarinoiden suoria lainauksia ja ne erottuvat tekstistä *kursivoituna*.

5.2 Kahdenvälinen taso

Luottamus on kahdenvälistä, se edellyttää kahta osapuolta: luottajaa ja luottamuksen kohdetta sekä syitä, miksi luottaja luottaa toiseen osapuoleen (Mayer & kump., 1995, 711, 715). Myös vuorovaikutukseen perustuvan luottamuksen voidaan nähdä olevan ihmisten välistä ja suhteenomaista luottamusta. (Ikonen 2013, 39). Toisaalta ihmisten välisen vuorovaikutuksen on katsottu perustuvan sosiaaliseen vaihtokauppaan. Kumpi tahansa osapuolista voi olla luottaja tai luottamuksen kohde, mutta se edellyttää molempien halukkuutta asettua haavoittuvaksi toisiinsa nähden. (Häkkinen, 2012, 49-50, Lipman-Blumen, Chaleff & Riggio, 2008, 332-333).

Molempien niin esimiesten kuin alaisten tarinoissa nousi esiin yhteisymmärrys luottamuksen vastavuoroisuudesta esimies-alaisuudessa. Luottamus on molemminpuolista ja se muodostaa avoimen suhteen osapuolten välille. Toisaalta vaikka alaisten tarinoissa oli kuvattu luottamusta molemmin puolisena, enemmistö kirjoitti tarinan vain omasta, luottajan, näkökulmasta eivätkä ottaneet kantaa omaan luotettavuuteensa. Myöskään esimiehet eivät pohtineet tarinoissa luottamustaan alaisena. Molemmat vastaajaluokat korostivat vuorovaikutuksen merkitystä yhtenä tärkeimmistä tekijöistä luottamuksen muodostumisessa. Se osoittautuu niin virallisina kuin vapaamuotoisina keskusteluina, yhdessä toimimisena, eikä se synny hetkessä vaan ajan kanssa. Yksi esimiehistä koki luottamuksen syntyvän esimies-alaisuudessa samoin kuin muutkin ihmistenväliset suhteet. Eräs alaisista näki luottamuksen esimies-alaisuudessa selkeästi vaihtokauppana. Koska molemmat osapuolet kokivat vastavuoroisuuden ja vuorovaikutuksen olevan luottamuksen syntymisessä olennaisia tekijöitä, voidaan niitä myös pitää eräänlaisina kuvauksina vaihtokaupasta. Seuraavat poiminnat tarinoista ilmentävät *vastavuoroisuutta ja vuorovaikutusta*.

Esimiehet:

- *"Minun on vaikea kuvitella toimintaani esimiehenä, jos alaiset eivät luota minuun esimiehenä tai minä en pystyisi luottamaan alaisiini."*
- *"Koen, että luottamus on erittäin tärkeä esimies-alaissuhteessa, se on molemminpuolinen kokemus.."*
- *"Luottamus esimies-alaissuhteessa on ilman muuta vastavuoroista, eli itse esimerkilläni viestin työyhteisölleni luottamuksellista ilmapiiriä"*

Kuvio 13 a. Vastavuoroisuus (esimiehet)

Alaiset:

- *"Se lähtee siitä, että molemmat osapuolet uskovat toistensa osaamiseen."*
- *"Luottamuksen käytännön esimerkkejä on sellainen, että tietyssä tilanteessa esimies antaa alaiselleen puheenvuoron, luottaen tämän asiantuntijuuteen, jättäytyen itsekin kuuntelijan rooliin."*
- *"Tärkeää on luottamus, molemminpuolinen."*

Kuvio 13 b. Vastavuoroisuus (alaiset)

Esimiehet:

- *"Luottamus syntyy ja kehittyy toiminnan ja tekemisen kautta. Luottamus ei ole automaattista eikä tule sormia napsauttamalla tai työsopimuksen allekirjoituksella, vaan todellakin yhteisen toiminnan kautta"*
- *"Itse olen tehnyt sellaisia huomioita, että ne kenen kanssa olet enemmän vuorovaikutuksessa ja tekemisissä niin heidän kanssa tämä luottamuksellinen suhde syntyy aikaisemmin"*
- *"Ilman luottamuksellista vuorovaikutus- ja työskentelysuhdetta on kivijalka todella heikko ja huterä"*

Kuvio 14 a. Vuorovaikutus (esimiehet)

Alaiset:

- *"tarvitaan toimimista yhdessä, kehityskeskusteluja, vapaatakin keskustelua, yhteisiä projekteja jne."*
- *"Erilaiset mielipiteet tai jopa erimielisyydet eivät ole huono asia hyvässä esimies-alaissuhteessa, koska niiden avulla saa monesti rakennettua jotain uutta ja parempaa. Niistä pitää pystyä keskustelemaan ja lopuksi valitsemaan paras ratkaisu"*

Kuvio 14 b. Vuorovaikutus (alaiset)

Tarinat sinällään "henkivät" ja antavat viitteitä, että niin esimiehet kuin alaiset näkevät esimies-alaissuhteen **kahdenvälisenä** ja parhaimmillaan **suhteenomaisena**. Tätä kuvaa esimiesten mielteet: *"minusta luottamus esimies-alaissuhteessa syntyy kuten yleensäkin ihmissuhteissa", "ilman luottamusta ei synny myöskään hyvää suhdetta"*.

Vaihtokauppaa ei suoranaisesti kuvannut kuin yksi alainen: *"Reilu kaveri, niin itsekin käyttäydyn reilusti. Niin metsä vastaa, kuin sinne huudetaan -periaate. Toisille esimiehille sama työntekijä pystyy tekemään työtä tehokkaammin kuin toiselle."* Koska molemmat osapuolet odottavat toisen vastaavan omaan käytökseensä samoin tavoin, voisi kaikkia tarinoiden kuvauksia vastavuoroisesta ja vuorovaikutuksellisesta käytöksestä pitää vaihtokauppoina.

5.3 Välittävä luottamus, tietoon perustuva luottamus

Välittävää luottamusta (*affective based trust*) on kuvattu usein "sydämen luottamukseksi". Se perustuu henkilön tunteisiin ja vaistoon toisen osapuolen tuntemuksista ja motiiveista. Tietoon perustuva (*cognition based trust*), "järjen luottamus" on vastaavasti luottamusta, joka perustuu arvioihin toisen osapuolen pätevyydestä ja luotettavuudesta. (Chua, Ingram, & Morris, 2008, 437-439, 445-446.)

Tarinoissa arvioitiin ja peilattiin paljon niin esimiehen kuin alaisenkin ammatillista pätevyyttä ja tapaa toimia työyhteisössä. Tämä arviointi on osoitusta **tietoon perustuvan luottamuksen** ilmentymisestä, mutta toisaalta aineistosta nousi vahvemmin esiin **välittävä luottamus**. Useat tarinan kirjoittajat olivat miettineet, miksi joihinkin ihmisiin luottamus muodostuu helpommin kuin toisiin. Kuitenkin heistä vain yksi perusteli tätä vuorovaikutuksen määrällä ja muut eivät

asiaa perustelleet lainkaan. Luottamus koettiin toisten kanssa enemmän henkilökemiaan perustuvana, kuin järjellä tehtyihin havaintoihin. Tunteista kertoo myös luottamuksen rikkoutumisen jälkeinen tunnetilan kuvaus, kuinka vaikea *”on koota itsensä”* ja jatkaa työssä eteenpäin. Tärkeäksi nousi myös välittäminen, joka ilmeni muun muassa alaisten puolustamisena. Myös tasa-arvon ja tasapuolisuuden kokemus nousi voimakkaana esiin ja aineistosta *”henki”* ajatus, että vaikka tasa-arvoisuus on myös konkreettisesti nähtävissä, se voidaan myös ajatella tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden tuntemuksina.

Esimiehet:

- *”Itse koen, että luottamus alaiseen on syntynyt silloin, kun tiedän, että alainen hoitaa työtehtävänsä moitteetta ja ajallaan. Tämä siis yksi näkökulma”*
- *”Luottamus syntyy pikkuhiljaa vähitellen, eli esim. alaiseni toiminta on luottamusta herättävää ja ammatillista. Luottamus esimies-alais-suhteessa ilmenee monin eri tavoin, mm. niin, että esimiehenä voin luottaa työntekijääni täysillä hänen kaikessa toiminnassa, joka näkyy asenoitumisessa työhön, työtovereihin, arvostamisessa jokaista työntekijää ammatista riippumatta.”*

Kuvio 15 a. Tietoon perustuva luottamus (esimiehet)

Alaiset:

- *”Etätyö onnistuu hyvin, tehtävien toimeksianto alaiselle on sellaista, että esimies luottaa alaisen taitoon selviytyä tehtävästä eikä ylimääräistä ”peräänkatsomista” ja seuraamista tarvita”*
- *”Se lähtee siitä, että molemmat osapuolet uskovat toistensa osaamiseen. Luottamus on myös sitä, että uskotaan toisen osaamiseen eikä sitä tarvitse erikseen valvoa.”*

Kuvio 15 b. Tietoon perustuva luottamus (alaiset)

Välittävään luottamukseen perustuvasta luottamuksesta oli havaittavissa elementtejä lähes jokaisessa tarinassa. Tarinoissa kuvattiin, kuinka luottamus syntyy toisten henkilöiden kanssa helpommin kuin toisten, pohdittiin uskallusta kertoa asioista avoimesti toiselle, alaisen puolustamista, oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden tunnetta sekä avoimen ja välittömän ilmapiirin vaikutuksia. Kaikki nämä viittaavat tunteiden ja välittämisen heijastelusta luottamuksen syntyyn ja ilmenemiseen.

Esimiehet:

- *"Henkilöissä on tietysti eroa myös luottamisen suhteen. Toisiin ihmisiin luottamus syntyy nopeammin ja helpommin kuin toisiin, toisiin voi luottaa enemmän kuin toisiin."*
- *"Jos luottamuksen menettää, sitä on todella vaikea saada takaisin.. Olen luottanut alaiseeni ja huomannut hetken päästä tulleen siinä suhteessa petetyksi. Tällöin on todella vaikeaa koota itsensä tämän asian suhteen ja jatkaa kuin mitään ei olisi tapahtunut."*
- *"Se että kaikki ovat samanarvoisia ja kukin on arvokas sekä ammatillisesti että ihmisenä ja henkilöstö kokee niin"*
- *"Luottamusta rakentaa se, että esimies puhuu alaisten puolesta ja pitää heidän puoliaan tilanteissa jotka tulevat vastaan ja kun tilanne niin vaatii"*
- *"Toisaalta luottamus on myös sitä, että on avoin ilmapiiri alaisten kanssa eli voidaan kertoa rohkeasti toisillemme niin positiivisiakin ajatuksia ja kannustaa tai voidaan antaa myös kriittistä palautetta ja kehittämisajatuksia siten, että kukaan ei loukkaannu. On tilanteita, jolloin olen antanut kehittävää palautetta ja alainen on siitä suuttunut todella paljon ja silloin ehkä koen, että suhde meidän välillä ei ole riittävän luottamuksellinen."*
- *"Toki myös toisinpäin eli välillä esimieskin kaipaa tukea ja kannustusta, joka on välillä vaikeaa alaisille. ei ilmeisesti ole helppoa antaa esimiehelle kehuja, vaikka se on myös erittäin tärkeää, että esimiehelekin tulee tunne, että häneen luotetaan ja näin ollen myös esimiehen itsevarmuus kasvaa ja luottamus alaisiinsa."*

Kuvio 16 a. Välittävään luottamukseen perustuva luottamus (esimiehet)

Alaiset:

- *"Palautteen antaminen mielellään niin, että myönteinen toisten tiimiläisten läsnä ollessa ja kielteinen kahden kesken. Molemminpuolinen hyvä huumori auttaa, ei siis liian tosittomainen suhde."*
- *"Kolmas, mielestäni erittäin tärkeä, seikka on sellainen tilanne, missä esimies tulee puolustamaan alaista, ilman että tämä sitä esimieheltä pyytää. Se on mielestäni osoitus, siitä että esimies luottaa alaisensa sanomisiin tai tekoihin"*
- *"Toisille esimiehille sama työntekijä pystyy tekemään työtä tehokkaammin kuin toiselle."*
- *"Henkilökemia, joka on vaikeasti määriteltävä hyödyke, jos siitä voi tuollaista sanaa käyttääkään. Mutta se, että juttu luistaa, asioille nauretaan, herjaa heitetään, jopa kilistetään lasia tilaisuuden tullen, on mielestäni henkilökemioiden yhteensopivuutta. Jos tuollainen tilanne toteutuu, niin jos muulloin on hauskaa ja homma kulkee, niin miksei sitten työasioissakin. Mielestäni, ja omakohtaisesti koettuna, erittäin hyvä esimies-alaisuuden mittari."*

Kuvio 16 b. Välittävään luottamukseen perustuva luottamus (alaiset)

5.4 Luottamuksen syntyminen

5.4.1 Alttius haavoittuvuudelle ja riski

Kuten Bachmann (2006) osuvasti toteaa: *”Missä ei ole riskiä, luottamusta ei voi esiintyä tai sitä ei tarvita”*. Bachmannin (2006) mukaan yksilön halutessa sijoittaa luottamukseen, vaatii se riskin hyväksymistä. (Bachmann, 2006, 395). Myös Mayer & kump. (1995) toteavat luottamuksen olevan halukkuutta asettautua haavoittuvaksi toisen osapuolen käytökselle odottaen, että toinen osapuoli toimii tietyllä luottajalle suosiollisella tavalla, eikä yritä hallita tai valvoa toista osapuolta. Toisin sanoen henkilö ei riskeeraa luottaessaan, vaan riski syntyy hänen ryhtyessään luottamuksellisiin tekoihin. (Mayer & kump., 1995, 712, 724.)

Riskin ottoa tai halukkuutta altistua haavoittuvuudelle luottamuksen suhteen ei juurikaan aineistoissa kuvattu. Vain kahdessa tarinassa pohdittiin suoranaisesti halukkuutta altistua haavoittuvuudelle sekä mahdollista riskin ottoa: *”luottamuksen syntymiseen tarvitaan molempia osapuolia eli esimiehen tulee haluta, että hänelle ja alaiselle syntyy luottamus, samoin myös toisinpäin.”* (esimies). Kun taas eräs alaisista miettii asiasta näin: *”Luottamus esimieheen syntyy tietenkin useammista seikoista, joista tulee ensimmäisenä mieleen esimiehen rohkeus kysyä alaiselta sitä mitä ei itse tiedä!”*

Kuitenkin useissa teksteissä kuvattiin toisen osapuolen, joko esimiehen tai alaisen toimesta, luottamusta ja uskoa toisen osapuolen suoriutumista työtehtävistä, niin työpaikallaan kuin etätyössä. Esimerkiksi esimiesten voidaan olettaa ottavan riskin luottaessaan työntekijän asianmukaiseen työntekoon etätyössä, ilman valvontaa. Tätä kuvaa erään alaisen mietintä asiasta: *”etätyö onnistuu hyvin, tehtävien toimeksianto alaiselle on sellaista, että esimies luottaa alaisen taitoon selviytyä tehtävästä eikä ylimääräistä ”peräänkatsomista” ja seuraamista tarvita”*.

5.4.2 Taipumus, kyky luottaa

Taipumus luottaa (*prospensity to trust*) voidaan määritellä yksilön yleiseksi halukkuudeksi luottaa ihmisiin. Se voidaan myös nähdä jonkinlaisena lähtökohtana, perustana luottamukselle ja että, ihmiset ovat suostuvaisia käyttämään sitä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Burke & kump., 2007, 609). Taipumuksen tasoon vaikuttaa perimässä saatu määrä, joka vastaavasti

on muotoutunut kulttuuri, -ja kokemus sekä persoonallisuustekijöiden vaikutuksista. Mitä suurempi taipumus luottaa on, sitä suurempi luottamus toista osapuolta kohtaan on, huolimatta kaikesta olemasta olevasta tiedosta toisesta osapuolesta. (Mayer & kump., 1995, 716.)

Kyky luottaa (*disposition trust*) juontaa alkunsa psykologiasta, jossa sitä on kuvattu muovautuvaksi jo lapsuusajan tietyistä ominaisuuksista. Nämä ominaisuudet jäävät ajan saatossa enemmän tai vähemmän pysyviksi. Kyky luottaa voidaan määritellä siksi laajuudeksi, jota henkilö osoittaa johdonmukaisina aikomuksina luottaa yleisesti toisiin, erilaisissa tilanteissa ja erilaisiin ihmisiin. (McKnight & Chervany, 2001-2002, 41, 43, 45.)

Tarinoista ei juuri tullut ilmi joko vastaajien omaa henkilökohtaista taipumusta tai kykyä luottaa, eikä myöskään kuvauksia toisten vastaavista taipumuksista. Toki tarinoista voi päätellä, että koska kykenevät kuvaamaan asioita, joiden pohjalta heidän luottamuksensa määrittyy toista osapuolta kohtaan, ei heiltä ainakaan puutu taipumusta tai kykyä luottaa, mutta luottamuksen tasoa aineistosta ei voi päätellä. Tarinoista löytyi kuitenkin yksi alaisen pohdinta taipumusta tai kykyä luottaa kuvaava lainaus: *”hyvä esimies-alaissuhde perustuu henkilökohtaiseen luottamukseen”*.

5.4.3 Odotukset ja asenteet

Good (1988) näkee, että luotettavuus voidaan katsoa perustuvan odotuksille, kuinka toinen osapuoli tulee käyttäytymään nykyisten ja aikaisempien väitteiden perusteella. (Mayer & kump., 1995, 478-479). Fulmer & Gelfand (2012) näkevät luottamuksen syntyvän positiivisten odotusten luottamuksen kohteen luotettavuudesta, jotka perustuvat havaintoihin, uskomuksiin ja odotuksiin toisen osapuolen aikomuksista. (Fulmer & Gelfand, 2012, 1171). Toiseen luottaminen voidaan nähdä myös vaativan optimistista asennetta luottaa toisen hyvään tahtoon sekä tarpeen vaatiessa myötämieliseen toimintaan toista osapuolta kohtaan. (Jones, 1996, 5-7).

Muutamissa tarinoissa kuvattiin odotuksia ja asenteita, niin omaa kuin toisenkin osapuolen osalta. Tässä erään alaisen pohdintaa: *”luottamus molemmien puolin lähtee omasta asenteesta työtä ja työnantajaa kohtaan”* toinen alainen kuvasi asenteiden ilmentymistä näin: *”Hyvä esimies eikä tiimin jäsen puhu toisen selän takana, ei juoni, eikä kuvittele vaan pitäytyy toisiasioissa.”* Myös esimiehen näkökulmasta asiaa pohdittiin hieman samantyyllisesti:

”Luottamus esimies-alaissuhteessa ilmenee monin eri tavoin, mm. niin, että esimiehenä voin luottaa työntekijääni täysillä hänen kaikessa toiminnassa, joka näkyy asenoitumisessa työhön, työtovereihin, arvostamisessa jokaista työntekijää ammatista riippumatta.. Juoruilu, selän takana puhuminen ei missään nimessä kuulu luottamukselliseen yhteistyösuhteeseen, näitä ”piirejä” haluan välttää tietoisesti, sillä juoruilu ja negatiivinen asenne työyhteisössä kuluttaa vain energiaa ja on vahingollista työilmapiirin kannalta”. Tarinoissa otettiin kantaa toistuvasti juoruiluun, kylläämiseen ja juonitteluun. Näitä kuvattiin tapahtuvaksi parhaillaankin työyhteisössä ja ne nähtiin selvästi työilmapiiriä ja luottamusta vahingoittavina tekijöinä.

5.5 Luotettavuus (*trustworthiness*)

Luotettavuutta määriteltäessä liitetään siihen kirjallisuudessa usein seuraavat luonteenomaiset piirteet: kykeneväisyys (*ability*), hyväntahtoisuus (*benevolence*), ja rehtiys/lahjomattomuus (*integrity*). (Mayer & kump., 1995, 717-720). Nykyisin mukaan on lisätty myös ennakoitavuus (*predicability*).

Niin esimiesten kuin alaisten tarinoissa ilmeni selkeitä kuvauksia ja pohdintoja toisen osapuolen, luottamuksen kohteen, ominaisuuksista ja piirteistä ja niiden ilmentymisistä. Erityisesti tarinoiden pohdinnat kohdentuivat arvioimaan kykeneväisyyttä, hyväntahtoisuutta, rehtyyttä ja ennakoitavuutta. Monet tarinoiden sitaattit olisi voinut esittää esimerkiksi niin kyvykkyyden kuin hyväntahtoisuuden alla. Tämä kertoo luotettavuuden arvoisuuksien päällekkäisyydestä ja näin ollen tämän tutkimusaineiston perusteella niitä käsitellään osittain limittäin esiintyvinä.

5.5.1 Kykeneväisyys

Kyvykkyys tai kykeneväisyys voidaan nähdä toisen osapuolen kykyinä suoriutua hänen velvollisuuksistaan tiedollisesti ja taidollisesti. (Dietz & Den Hartog, 2006, 560). Kykeneväisyyteen perustuvaa luottamusta voidaan pitää avaintekijänä luottamuksen muodostumisessa, koska siihen ei liity tunteiden vaikutukset. (Krot & Lewicka, 2012, 226).

Kykeneväisyyden osalta nostettiin esiin alaisten taholta esimiehen ammattitaitoa ja ammatillisuutta hoitaa työtehtäviään. Esimiesten osalta myös korostettiin työntekijän luotettavuutta hänen ammatillisuutensa kautta sekä, että esimies tuntee ja tietää alaisten vahvuudet ja heikkoudet. Näin esimiehet ja alaiset pohtivat luottamusta kyvykkyyden näkökulmasta:

Esimiehet:

- *..että esimies tietää alaistensa ammatilliset vahvuudet ja mitä he tekevät työssään*
- *..on sitä että henkilöstö voi ja he kokevat voivansa tehdä itsenäisesti päätöksiä omiin työtehtäviinsä liittyen*
- *Se että alaiset kokee että esimies tietää asiat ja tuntee alaisensa, on kiinnostunut alaisistaan ammattilaisina ja kokonaisina ihmisinä*
- *Itse koen, että luottamus alaiseen on syntynyt silloin, kun tiedän, että alainen hoitaa työtehtävänsä moitteetta ja ajallaan*
- *Luottamuksellisessa esimies-alaisuudessa toimitaan rehellisesti, esim. kaikissa työhön liittyvissä toiminnoissa (tuntilistat, tuntien pitämiset, luottamukselliset keskustelut ymv.)*
- *..että ottaa kantaa vain sellaisiin asioihin jotka tietää ja vasta sitten kun tietää asian*

Kuvio 17 a. Kykeneväisyys (esimiehet)

Alaiset:

- *"Mikäli alainen ei jostakin syystä selviydy annetuista tehtävistä, hyvä esimies selvittää syyn ja etsii siihen korjaavat toimenpiteet (esim. perehdytys, koulutus, työtehtävien muuttaminen, lisähenkilön palkkaaminen jne.)"*
- *"Esimiehen tulisi olla saatavilla, tavoitettavuus on hyväksi tälle suhteelle"*
- *"Jos toiminta on päivästä päivään-ehdoilla elävää (pirstaleista), ei se johda kunnolla mihinkään ja työaika kuluu paljon turhaan."*
- *"Esimiehen tulee olla tehtäviensä tasalla. Jos esimiehen aika menee jatkuvasti palavereissa istumiseen, on ajankäytön suunnittelussa jotain vikaa tai sitten tehtäviä on haalittu yli sen, minkä pystyy tekemään."*
- *"Luottamuksesta käytännön esimerkkejä on esim. sellainen, että tietyssä tilanteessa esimies antaa alaisella puheenvuoron luottaen tämän asiantuntijuuteen, jättäytyen itsekin kuuntelijan rooliin"*

Kuvio 17 b. Kykeneväisyys (alaiset)

5.5.2 Hyväntahtoisuus

Hyväntahtoisuus on pidetty luottamustutkimuksissa luottamuksen peruslähtökohtana. Hyväntahtoisuus kuvaa uskoa, että yksilön hyvinvointi tai hänelle jokin tärkeä asia on turvattu toisen osapuolen osalta. Siihen liitetään yhteinen hyväntahtoisuuden asenne ja luottamus on eräänlainen vakuus, että toinen osapuoli ei käytä hyväksi toisen haavoittuvuutta. (Hoy & Tschannen-Moran, 1999, 187). Hyväntahtoisuutta arvioidaan havainnoimalla luottamuksen kohteen aikomuksia ja motiiveja. Rehellistä ja avointa kommunikointia, päätösten ja valvonnan jakamista on pidetty merkkeinä hyväntahtoisuudesta. (Lewicki & Tomlinson, 2003, 2.)

Hyväntahtoisuudessa alaisten näkökulmasta erityisesti esiin nousi avoimuus tiedon välityksessä, usko toisen ammattitaitoon ja alaisen puolustaminen. Esimiesten tarinat korostivat hyvin samankaltaisia ajatuksia: avoin ja asianmukainen tiedottaminen, alaisten tukeminen ja puolustaminen sekä heidän osaamisensa tunnistaminen ja sen kehittämisen mahdollistaminen. Seuraavat lainaukset kuvaavat hyväntahtoisuuden ilmentymistä ja merkitystä esimies-alaisuudessa.

Esimiehet:

- *"Vain luottamalla toisiinsa voimme toimia avoimesti työyhteisöä kehittäen. Tällöin ennakkoluuloja ja turhia huhuja myös organisaation muutostilanteissa on vähemmän, turhille luuloille ei ole sijaa. Molemmien puoleinen luottamus synnyttää luontaisesti avoimuutta"*
- *"Avoin tiedottaminen ei tarkoita sitä, että esimies kertoo kaikille kaiken, minkä tietää, vaan kertoo henkilöstölle sen, mitä henkilöstön tarvitsee tietää työssään ja tehtävissään pärjätäkseen mahdollisimman hyvin."*
- *"Esimiehen tärkein tehtävä on edesauttaa ja mahdollistaa henkilöstön onnistuminen työssään tarkoittaa että minulle esimiehenä voi kertoa ja kerrotaan asiat, kysytään ja keskustellaan ennakkoon, keskustelu on avointa"*
- *"Kukin on arvokas sekä ammatillisesti että ihmisenä ja henkilöstö kokee niin"*
- *"..että esimies kannustaa alaisiaan kehittymään, kehittämään tekemistään, osallistumaan laajasti ammattiin liittyviin tai sitä sivuaviin tilaisuuksiin ymv."*
- *"Toisaalta luottamus on myös sitä, että on avoin ilmapiiri alaisten kanssa eli voidaan kertoa rohkeasti toisillemme niin positiivisiakin ajatuksia ja kannustaa tai voidaan antaa myös kriittistä palautetta ja kehittämisajatuksia siten, että kukaan ei loukkaannu"*
- *"Olen myös huomannut ja tiedostanut, että esimiehen on tuettava alaisiaan aina kun on mahdollista, näin suhde syvenee ja luottamus kasvaa"*

Kuvio 18 a. Hyväntahtoisuus (esimiehet)

Alaiset:

- *"Palautteen antaminen mielellään niin, että myönteinen toisten tiimiläisten läsnä ollessa ja kielteinen kahden kesken"*
- *"mikäli alainen ei jostakin syystä selviydy annetuista tehtävistä, hyvä esimies selvittää syyn ja etsii siihen korjaavat toimenpiteet (esim. perehdytys, koulutus, työtehtävien muuttaminen, lisähenkilön palkkaaminen jne)"*
- *"luottamus perustuu myös siihen, että esimies kertoo esille tulevat asiat suoraan eikä pimitä tietoa"*
- *"kolmas, mielestäni erittäin tärkeä, seikka on sellainen tilanne, missä esimies tulee puolustamaan alaista, ilman että tämä sitä esimieheltä pyytää. Se on mielestäni osoitus, siitä että esimies luottaa alaisensa sanomisiin tai tekoihin"*
- *"ehkä tärkein ja monen asian summa on se, että esimies ei kyseenalaista alaisen työmäärää, työtahtia yms. mistä hänelle ei ole oikeastaan muuta tietoa, kuin alaisen kertomat tiedot"*
- *"luottamus on myös sitä, että uskotaan toisen osaamiseen eikä sitä tarvitse erikseen valvoa"*
- *"yhdessä esimiehen kanssa tarkistetaan ja päätetään aika ajoin toiminnan tavoitteet. On helppo toimia itsenäisesti, kun tavoitteet ovat samat"*

Kuvio 18 b. Hyväntahtoisuus (alaiset)

5.5.3 Rehtiys

Rehtyyttä voidaan arvioida toisen osapuolen tekojen johdonmukaisuuden, kommunikaation luotettavuuden, reiluuden sekä sanojen ja tekojen yhdenmukaisuuden perusteella. (Lewicki & Tomlinson, 2003, 2). Rehtiyden käsitettä tukee, jos luottajan ja luottamuksen arvot kohtaavat toisensa. Myös uskomus toisen osapuolen oikeudenmukaisuudesta sekä kolmannen osapuolen puheet henkilön luotettavuudesta ovat rehtiyden kuvaajia. (Mayer & kump., 1995, 719-720.) Rehtiys voidaan myös käsittää hyväksytyjen sääntöjen ja eettisten standardien noudattamisena. (Krot & Lewicka, 2012, 226).

Rehtiyden osalta molemmat osapuolet olivat pitkälti samoissa mielteissä. Luottamukseen heistä kuuluu tasa-arvoisuus ja tasapuolisuus. Rehellisyys, puolin ja toisin, sekä sovitusta asioista kiinni pitäminen. Tässä sitä kuvaavia tarinoiden lainauksia.

Esimiehet:

- *"Mitä luottamus sitten on? Minusta se on sitä, että pidämme kiinni yhdessä sovituista asioista ja pelisäännöistä. Se on esimiehen oikeudenmukaista ja tasapuolista alaisten kohtelua ja toimintaa sekä avointa tiedottamista."*
- *"..se että pidetään töihin ja töitten tekemiseen liittyvät sovitut pelisäännöt"*
- *"säännöt on samat kaikille"*
- *"se että kaikki ovat samanarvoisia"*
- *"on vaiti niistä asioista mitkä sovitaan niin"*
- *"tietenkin luottamukseen liittyy asioita, kuten se, että molemmat tekevät sen mitä ovat luvanneet. Jos minä olen esimerkiksi luvannut hoitaa alaiselleni asioita, jotka ovat hänelle tärkeitä, niin se on myös tehtävä, muuten luottamus horjuu"*
- *"luottamuksellisessa esimies-alaissuhteessa toimitaan rehellisesti, esim. kaikissa työhön liittyvissä toiminnoissa (tuntilistat, tuntien pitämiset, luottamukselliset keskustelut ymv.)."*

Kuvio 19 a. Rehtiys (esimiehet)

Alaiset:

- *"hyvä esimies eikä tiimin jäsen puhu toisen selän takana, ei juoni, eikä kuvittele vaan pitäytyy tosiasioissa"*
- *"luottamukseen kuuluu mielestäni tasavertaisuus ja tasapuolinen kohtelu."*
- *"luottamus esimies-alaissuhteessa ilmenee mielestäni parhaimmillaan siten, että turhat selitykset ja turhat epäilyt ovat poissa."*
- *"asioiden suhteen olla tasa-arvoisia vaikka toinen onkin esimies ja toinen alainen"*
- *"esimies hoitaa henkilöstöasiat luottamuksellisesti eikä kenenkään henkilökohtaiset asiat mene häneltä eteenpäin"*
- *"toinen, ehkä helpoin, seikka on todeta, että esimies pitää sen minkä lupaa."*

Kuvio 19 b. Rehtiys (alaiset)

5.5.4 Ennakoitavuus

Käyttäytymisen yhdenmukaisuutta ja säännöllisyyttä voidaan pitää ennakoitavuutena. (Dietz & Den Hartog, 2006, 560). Ennakoitavuuteen voidaan liittää myös termi varmuus (*reliability*). Hoy & Tschannen-Moran (1999) näkevät käsitteen vastaavasti hyvántahtoisuuden ja ennakoitavuuden yhdistelmänä.

Ennakoitavuuden osalta niin ainoa asiaa kuvannut esimies kuin muutamat alaisten pohdinnat olivat samaa mieltä, että esimiehen ja alaisen luottamuksen ollessa kunnossa ei yllätyksiä pitäisi tulla tai jos esimiehen toiminta ei ole johdonmukaista, haavoittaa se luottamussuhdetta.

Esimiehet:

"Esimiehen ja alaisten luottamusta vahingoittaa se, jos esimies ei ole johdonmukainen toiminnassaan."

Kuvio 20 a. Ennakoitavuus (esimiehet)

Alaiset:

"se, että esimies ja alainen tuntevat toisensa sillä tasolla, kuin työpaikalla työkaveri pitää tunteakin, edesauttaa luottamuksen kehittymistä ja sen pysymistä"

".. että on saavutettu varmuus jo siitä, että toinen puhuu kohdattaessa samaa kieltä asioista luonnollisesti eli samalla tapaa totta kuin itsekin"

"Luottamuksen määrittely on vaikeaa, mutta yksi selvä määre on se, että jos toiseen luottaa, niin sieltä ei pitäisi tulla ikäviä yllätyksiä."

Kuvio 20 b. Ennakoitavuus (alaiset)

5.6 Yhteistyö ja luottavaisuus

Luottamuksen kohteen näkökulmasta on teoriassa liitetty myös käsitteet yhteistyöstä ja luottavaisuudesta. Yhteistyö ilman luottamusta voi toimia, mikäli luottajalla on tieto ulkoisesta rangaistuksesta, mikä luottamuksen kohteelle voi tulla mahdollisesti luottamuksen pettämisestä. Luottamus voi myös usein johtaa yhteistyöhön, mutta niiden ero on, että yhteistyössä ei varsinaisesti aseteta toista osapuolta riskialttiiseen asemaan. (Mayer & kump., 1995, 712).

Luhmann (2000) on määritellyt luottamuksen ja luottavaisuuden eroa seuraavasti: *"luottamus eroaa luottavaisuudesta siinä, että se vaatii aiempia sitoumuksia osapuolelta, tunnistaen ja hyväksyen riskin olemassaolon."* (Luhman, 2000, 3, Mayer & kump. 1995, 719-720.)

Tarinoiden pohdinnat vuorovaikutuksen ja vastavuoroisuuden merkityksestä luottamuksesta kuvaavat jo sinällään **yhteistyötä** luottamuksen muodostajina. Lisäksi molempien vastaajaluokkien tarinoissa nousikin usein esiin usein kommentit: *"sovitaan yhdessä"*, *"päätetään yhdessä"* tai *"tasa-vertaisuus"*. Nämä sinällään jo puhuvat yhteistyön ilmenemisestä ja mer-

kityksestä, vaikkei sitä erityisemmin mainitakaan. Samoin tarinoiden kuvaukset luottamuksesta ammatillisen osaamisen näkökulmasta, voidaan myös tulkita luottavaisuudeksi. Erään määritelmän mukaan luottamus on nimenomaan luottavaisuutta henkilön tai systeemin varmuudesta lopputuloksien tai tapahtumien osalta. (Sydow, 2006, 385).

5.7 LMX ja muut luottamuksen kehittymisen mallit

Tutkimusaineistoa kerättyä tarinoiden ohjeistuksessa annettiin mahdollisuus kuvata myös luottamuksen kehittymistä. Kuitenkaan tarinoissa ei kuvattu suoranaista kehittymiskaarta luottamuksesta. Aikaisemmin teoriaosuudessa esitellyt käyttäytymiseen ja psykologiseen näkökulmaan perustuvien kehitysmallien mukaisia yksittäisiä viitteitä teksteissä on, mutta ne eivät seuraa varsinaista mallia ja ovat melko irrallisia poimintoja. Eniten viittauksia on psykologisen koulukunnan näkökulmasta. Tutkimuskysymykseni ei suoranaisesti koskenut luottamuksen kehittymistä vaan painopiste oli sen ilmentymisessä ja syntymisessä, joten sinällään tarinoiden ei oletettukaan tuottavan kehityskaarta kuvaavaa pohdintaa

Tutkimusaineisto muodosti erilaisen näkökulman luottamuksen kehittymiseen. Kuten aiemmin on esitelty malleja luottamuksen kehittymisestä, on niissä havaittavissa nousujohteista kaavamaisuutta. Tässä tutkimuksessa ei noista malleista juuri viitteitä ollut, vaan se kuvasi luottamusta esimiehen ja alaisen välillä enemmän alati elävänä ja muuttuvana. Seuraavissa kappaleissa esittelen muutamat esimerkit, jotka viittaisivat luottamuksen kehitysmallien mukaiseen kehitykseen.

5.7.1 Käyttäytymiseen perustuva luottamus

Jos luottamus voidaan määritellä toisen osapuolen optimistisiksi odotuksiksi toisen käyttäytymisestä tilanteessa, jossa toisen pitää päättää kuinka toimia (Lewicki & kump., 1998, 129), niin tarinoissa mainitut kohdat, niin esimiehillä kuin alaisilla, *tehtävien suorittamisesta ilman valvontaa*, voidaan pitää esimerkkinä tästä käyttäytymiseen perustuvasta luottamuksesta.

Toisin sanoen esimiehen tulee päättää luottaa alaiseensa, että hän suorittaa ja suoriutuu työtehtävistään ilman esimiehen valvontaa.

5.7.2 Psykologiaan perustuva luottamus

Psykologiaan perustuvan luottamuksen malleista muun muassa Lewickin & kump. (1998) nelikenttä-mallin Luottamuksen ja epäluottamuksen yhdistäminen: vaihtoehtoinen sosiaalinen realiteetti. (Lewicki & kump., 1998, 445.), jonka mukaan vuorovaikutustilanteiden toisto, kesto ja kokemusten laaja-alaisuuden kautta luottamus ja epäluottamus lisäävät syvyyttä ja laajuutta. Kuten edellä on kuvattu, myös näissä tutkimuksen tarinoissa painotettiin vuorovaikutusta ja aikaa luottamuksen syntymisessä ja kehittymisessä. Aineisto antaa viitteitä luottamuksen jatkuvasta käymistilasta esimies-alaissuhteessa. Siinä peilataan toisen luotettavuutta, niin esimiehen kuin alaisen taholta, jatkuvasti arvioimalla toisen osapuolen toimintaa eri toimintatapojen, reagointien ja piirteiden kautta. Tämä peilaus viittaa samaiseen nelikenttään, jossa liikutaan eri tilanteiden tai tekijöiden vaikutuksesta aina alhaisen ja korkea luottamuksen kentistä alhaisen ja korkean epäluottamuksen kenttiin.

Tutkijoiden Lewicki & Bunker (1995, 1996) sekä Rousseua, Sitkin, Burt & Camerer (1998) mallien ensimmäinen aste viittaa laskelmointiin luottamuksen synnyttämisen ”kulujen” ja etujen suhteessa. Tarinoissa puhuttiin luottamuksesta vastavuoroisena, mutta varsinaista puntarointia vaihtokaupan panostus-hyöty suhteesta ei ilmennyt. Shapiro, Sheppard & Cheraskin (1992) ja Lewicki & Bunker (1995, 1996) esittävät luottamuksen kehittymisen mallin toisena vaiheena tuntemiseen perustuvaa luottamusta. Yhden esimiehen ja kahden alaisen tarinoissa pohdittiin mallin mukaista ennakoitavuutta toisen osapuolen käytöksestä luottamuksen perusteena. Lähes jokaisessa tarinassa painotettiin luottamuksen mahdollistavan avointa ja rehellistä keskustelua ja toimintaa.

5.7.3 LMX-teoria

Leader-Member Exchange (*LMX*) teoria lähestyy johtajuutta suhteenomaisesta näkökulmasta. Sen keskeinen ajatus on, että tehokas johtajuuden prosessi toteutuu, kun esimiehen ja alaisen suhde kehittyy kypsäksi johtajuuden suhteeksi, kumppanuudeksi. (Graen & Uhl-Bien, 1995). Prosessi perustuu yhteiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja vastavuoroiseen vaikuttamiseen. (Ikonen & Savolainen, 2010, 3)

Leader-Member Exchange mallissa johtaja rakentaa jokaisen alaisensa kanssa uniikin suhteen. Yhteinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroinen vaikuttaminen ovat tässä ”rakennus-

työssä” keskeisessä asemassa. Perinteisesti tällainen kahden keskinäinen suhde kehittyy kohtuullisen nopeasti ja pysyy suhteellisen tasaisena ajan saatossa. LMX-teoria kuvaa eri vaiheita esimiehen ja alaisen suhteen kehittämisessä. Nämä vaiheet ovat **vieras** (*stranger*), **tuttava** (*acquaintance*) ja **kypsyys** (*maturity*). (Ikonen & Savolainen, 2010, 3-4.)

Vieras vaiheessa kohtaavilla osapuolilla ei oletettavasti ole mitään ennakkotietoa toisistaan. (Ikonen, & Savolainen, 2010, 4.) Vuorovaikutus tässä vaiheessa jää muodolliseksi ja sopimukselliseksi. Alainen toimii kuten on vaadittu ja tekee ne tehtävät, mistä on sovittu. Esimies vastaavasti toimittaa alaiselle sen, mitä hän tarvitsee suoriutuakseen tehtävistään. (Uhl-Bien & Graen, 1995, 229-232.) *Tuttava* vaiheessa vuorovaikutus on jo laajentunut ja osapuolet jakavat tietoa enemmän niin henkilökohtaisella tasolla kuin työtasolla. (Uhl-Bien & Graen, 1995, 229-232.) *Tuttava*-vaihe on testauspiste, jossa niin esimies kuin alainen arvioivat toistensa potentiaalisia resursseja. (Ikonen & Savolainen, 2010, 4.)

Mikäli luottamus osapuolten välillä edelleen kasvaa, siirtyvät he *kypsän* kumppanuuden vaiheeseen. Tässä vuorovaikutus ja vaihtokauppa ovat korkealle kehittyneitä. Yksilöt voivat luottaa toistensa lojaaliuteen ja tukeen. Vuorovaikutus ei ilmene enää vain käytöksen kautta, vaan myös tunteina kuten yhteisenä kunnioituksena, luottamuksena ja velvollisuuksien kasvuna prosessissa. Yhteinen luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen vahvistaa ja motivoi molempia osapuolia laajentamaan suhdetta ohi virallisten työroolien ja näin kehittämään yhteistä vastavuoroista kumppanuutta. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 229-232.)

Aineistosta ilmeni myös joitakin **LMX-teorian** mukaisia viitteitä kolmesta eri luottamuksen tasosta. Poiminnat ovat rivien välistä tulkittavissa ja kukaan ei tarinakontekstissaan kuvannut suoraan luottamus-suhteen kehityskaarta. Nämä ovat siis yksittäisiä, irrallisia lainauksia eri esimiesten ja alaisten tarinoista. Alaisten osalta tähän liittyvää kuvausta ei juuri ollut, mutta esimiesten osalta löytyi yhdet pohdinnat jokaiseen luokkaan (*vieras*, *tuttava*, *kypsä*). Esimiesten osalta todettiin myös ajalla olevan merkitystä luottamuksen syntymisessä: luottamus ei synny hetkessä, vaan pikkuhiljaa. Luottamuksen menetettyä sen takaisin saaminen vie aikaa, jos se edes palaa koskaan, totesi eräs esimies. Alaisten osalta kuvattiin Kypsän-tason luottamuksen suhdetta sillä, että esimiehen kanssa voi keskustella muustakin kuin työasioista. Vapaampi keskustelu perustuu henkilökemioiden kohtaamiseen ja kaikkien henkilöiden kanssa tälle tasolle ei pääse.

Huomion arvoista on esimiehen tarina luottamuksen rikkoontumisesta, joka mielestäni kuvaa ennen rikkoontumista suhteen olleen Kypsällä-tasolla ja sitten luottamuksen vahingoittumisen jälkeen pudonnut takaisin alemmille kehitysvaiheille. Lmx-teoria ei lähde ajatuksesta, että luottamus kasvaisi ikään kuin taaksepäin vaan sen kehityskaari on aina kohti ”parempaa” eli tässä tapauksessa Kypsää vaihetta kohti. Lainausten selkeämmän lukemisen vuoksi, on seuraavat tarinoiden otteet esitetty taulukkomuodossa.

Taulukko 1 a. LMX-teoria (esimiehet)

	<i>Aika</i>	<i>Vieras</i>	<i>Tuttava</i>	<i>Kypsä</i>
<u>Esimies</u>	<p>- Luottamus esimiehen ja alaisen välille ei synny päivässä tai viikossa riippuen tietenkin ihmisistä</p> <p>- Luottamus syntyy pikkuhiljaa vähitellen</p> <p>- Jos luottamus syystä tai toisesta menetetään se ei palaudu automaattisesti vaan se ansaitaan ja siihen menee aikaa ja voi olla ettei luottamus esimies-alaisuuteeseen palaa koskaan entiselleen – eli kyseessä on todella iso asia</p>	<p>- Itse koen, että luottamus alaiseen on syntynyt silloin, kun tiedän, että alainen hoitaa työtehtävänsä moitteetta ja ajallaan. Tämä siis yksi näkökulma</p>	<p>- on sitä että kanssani voi keskustella mistä tahansa asiasta, ei tarvitse pelätä että asia henkilöityy tai että tarvitsee pelätä mitään muutakaan</p> <p>- tarkoittaa että minulle esimiehenä voi kertoa ja kerrotaan asiat, kysytään ja keskustellaan ennakoon, keskustelu on avointa</p>	<p>- Todella hankala tilanne on se, kun olen luottanut omaan esimieheeni ja hän on pettänyt luottamukseni. Yksi mieleen hyvin jäänyt tapaus oli, kun olin lähettänyt esimiehelleni sähköpostia ja kertonut luottamuksella asioita, jotka eivät vielä olleet julkaisukelpoisia. Hän kuitenkin jatkoi viestin eteenpäin ja kaiken lisäksi suurelle ryhmälle. Siinä vaiheessa kyllä nousi pala kurkkuun. Otin asian esimieheni kanssa suoraan puheeksi ja hän ei edes huomannut tehneensä mitään väärää. Tässä vaiheessa keinot loppuivat ja päätin olla luottamatta häneen</p>

Taulukko 1 b. LMX-teoria (alaiset)

	<i>Aika</i>	<i>Vieras</i>	<i>Tuttava</i>	<i>Kypsä</i>
<u>Alainen</u>		<i>-..on työkavereita joiden kanssa työpaikalla työt hoidetaan, ei muuta.</i>		<p><i>-Mutta se, että juttu luistaa, asioille nauretaan, herjaa heitetään, jopa kilistetään lasia tilaisuuden tullen, on mielestäni henkilökemioiden yhteensopi- vuutta. Jos tuollainen tilanne toteutuu, niin jos muulloin on hauskaa ja homma kulkee, niin miksei sitten työasioissa- kin. Mielestäni, ja omakohtaisesti koettuna, erittäin hyvä esimies- alaissuhteen mittari.</i></p> <p><i>- on työkavereita joiden kanssa työpai- kalla työt hoidetaan, ei muuta. Ja sitten on työkavereita, joiden kanssa voidaan lähteä kaljalle tai muuten pitää yhteyt- tä siviilipuolellakin. Jos esimiehen kanssa pääsee tilanteeseen, että on myös siviiliasioita, jotka yhdistävät aidosti, on se mielestäni erittäin hyvä plussa esimies-alaissuhteeseen.</i></p>

5.8 Epäluottamus

Grovier (1994) on määritellyt epäluottamuksen seuraavasti: “*luottamuksen puute on huolta siitä, että toinen osapuoli voi toimia haitallisesti, tai aikoo toimia haitallisesti, vihamielisesti välittämättä toisen hyvinvoinnista*”. Epäluottamus voidaan määritellä myös syntyväksi, kun luottamukseen vaikutetaan negatiivisesti esimerkiksi vahingoittamalla henkilön odotuksia tai, että on olemassa merkkejä toisen osapuolen vahingollisista motiiveista tai vilpillisyydestä. (Kramer, 2011, 144-146.) Epäluottamukseen liitetään usein myös käsitteet epäluulo (*suspicion*), epäileminen (*suspect*) ja epäily (*doubt*). (McKnight & Chervany, 2001, 41.)

Vaikka tutkimuskysymyksessäni ei kysytty **epäluottamuksesta**, nousee se esiin tutkimusai- neistosta varsin useassa tarinassa. Kaikissa tarinoissa sitä ei ole kuvattu suoraan, mutta lähes jokaisessa tarinassa peilataan ja arvioidaan, millainen toiminta osoittautuu epäluotettavaksi. Muutamassa tarinassa nousi jopa esille suoranainen luottamuksen rikkoontuminen tai sitä vahingoittava käytös. Epäluottamusta heijastelee monessa tarinassa työtehtävien suorittamisen liika valvonta, ”kyylläminen”. Tämä näyttäytyy epäluottamuksena toista osapuolta sekä hä- nen pätevyyttään kohtaan. Toinen tarinoissa esiin tuleva ilmiö on juoruilu, juonittelu ja epäre-

hellisyys. Sitä kuvataan tapahtuvaksi niin esimiesten toimesta kuin alaisten. Se nähdään niin esimies-alaissuhdetta kuin työyhteisöä vahingoittavana ilmiönä. Myös tiedon pihtaaminen koettiin niin esimiehen kuin alaisten vastauksissa luottamusta heikentävänä tekijänä. Tässä poimintoja suoranaisestä luottamuksen rikkoontumisesta tai sitä vahingoittavasta toiminnasta.

Esimies:

- *"Jos luottamuksen menettää, sitä on todella vaikea saada takaisin. Näitäkin tilanteita on pitkän esimiesurani (18v.) aikana valitettavasti tullut eteen. Olen luottanut alaiseeni ja huomannut hetken päästä tullessi siinä suhteessa petetyksi. Tällöin on todella vaikeaa koota itsensä tämän asian suhteen ja jatkaa kuin mitään ei olisi tapahtunut. Helposti tulee tarkkailtua tätä henkilöä enemmän. Tämän vuoksi olen pyrkinyt siihen, että otan asian hänen kanssaan suoraan esille, sovimme kuinka jatkossa toimitaan vastaavassa tilanteessa ja sen jälkeen olen tehnyt itselleni selväksi, että asia on sovittu ja etenemme puhtaalta pöydältä"*
- *"Todella hankala tilanne on se, kun olen luottanut omaan esimieheeni ja hän on pettänyt luottamukseni. Yksi mieleen hyvin jäänyt tapaus oli, kun olin lähettänyt esimiehelleni sähköpostia ja kertonut luottamuksella asioita, jotka eivät vielä olleet julkaisukelpoisia. Hän kuitenkin jatkoi viestin eteenpäin ja kaiken lisäksi suurelle ryhmälle. Siinä vaiheessa kyllä nousi pala kurkkuun. Otin asian esimieheni kanssa suoraan puheeksi ja hän ei edes huomannut tehneensä mitään väärää. Tässä vaiheessa keinot lopuivat ja päätin olla luottamatta häneen"*
- *"Tietenkin luottamukseen liittyy asioita, kuten se, että molemmat tekevät sen mitä ovat luvanneet. Jos minä olen esimerkiksi luvannut hoitaa alaiselleni asioita, jotka ovat hänelle tärkeitä, niin se on myös tehtävä, muuten luottamus horjuu"*
- *"Juoruilu, selän takana puhuminen ei missään nimessä kuulu luottamukselliseen yhteistyösuhteeseen, näitä "piirejä" haluan välttää tietoisesti, sillä juoruilu ja negatiivinen asenne työyhteisössä kuluttaa vain energiaa ja on vahingollista työilmapiirin kannalta."*
- *"Esimiehen ja alaisten luottamusta vahingoittaa se, jos esimies ei ole johdonmukainen toiminnassaan."*

Kuvio 21 a. Epäluottamus (esimiehet)

Alaiset:

- *"Ja luottamuksen puutteesta taas kertoo hyvin sellainen esimerkki, että esimies on valmis tuomitsemaan ja kyseenalaistamaan alaisensa työt ja teot kolmannen osapuolen sanomisien mukaan. Itse olen nykyisellä työnantajallani kokenut kummankinlaisia tilanteita useamman kerran."*
- *"Luottamus perustuu myös siihen, että esimies kertoo esille tulevat asiat suoraan eikä pimitä tietoa. Tähänkin olen törmännyt ja se on joskus ollut ihan tarkoitushakuista."*
- *"Luottamusta ei myöskään lisää se, jos esimies arvostelee usein muiden esimiesten tai alaistensa toimintatapoja tai osaamista (yleensä selän takana). Voi vaan miettiä, mitä hän puhuu minusta itsestäni."*

Kuvio 21 b. Epäluottamus (alaiset)

5.9 Luottamuksen ilmentyminen

Esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen voidaan aineiston perusteella tulkita myös heijastuvan koko organisaation toimintaan. Kun esimiehen ja alaisen välinen luottamus on hyvä näkyvät sen vaikutukset avoimessa ja viihtyisänä työilmapiirinä. Avoimessa, rehellisessä ja luottamuksellisessa työyhteisössä, työ on sujuvaa ja tehokasta. Se ei luo turhia jännitteitä, ei pelkoja, eikä tarvetta erilliselle valvonnalle: *"..etätyö onnistuu hyvin, tehtävien toimeksianto alaiselle on sellaista, että esimies luottaa alaisen taitoon selviytyä tehtävästä eikä ylimääräistä "peräänkatsomista" ja seuraamista tarvita"* (alainen), *"..on sitä että henkilöstö voi ja he kokevat voivansa tehdä itsenäisesti päätöksiä omiin työtehtäviinsä liittyen"* (esimies).

Tällaisen työyhteisön tai organisaation ilmapiirin muodostuminen edellyttää molemminpuolisia sovittujen asioiden ja sääntöjen noudattamista sekä uskoa toisen osapuolen osaamiseen - puolin ja toisin: *"pelisäännöistä keskustellaan ja sovitaan"* (esimies), *"toinen, ehkä helpoin, seikka on todeta, että esimies pitää sen minkä lupaa."* (alainen).

Palautetta ja keskusteluja voidaan käydä puolin ja toisin, ilman haavoittuvuuden riskiä. Tällainen työyhteisö ja sen ilmapiiri edellyttävät molemminpuolista vuorovaikutusta, tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden ilmentymistä sekä uskoa toisen osapuolen ammatilliseen pätevyyteen: *"Mitä luottamus sitten on? Minusta se on sitä, että pidämme kiinni yhdessä sovituista asioista ja pelisäännöistä. Se on esimiehen oikeudenmukaista ja tasapuolista alais-*

ten kohtelua ja toimintaa sekä avointa tiedottamista.” (esimies), ”toisaalta luottamus on myös sitä, että on avoin ilmapiiri alaisten kanssa eli voidaan kertoa rohkeasti toisillemme niin positiivisiakin ajatuksia ja kannustaa tai voidaan antaa myös kriittistä palautetta ja kehittämisajatuksia siten, että kukaan ei loukkaannu” (esimies), ”luottamukseen kuuluu mielestäni tasavertaisuus ja tasapuolinen kohtelu.” (alainen).

Jokaista arvostetaan niin ammatillisesti kuin yksilönä: Se luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää sitoutumista niin omaan työhön kuin organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Niin kuin eräs alainen totesi: *”mielestäni luottamus esimiehen ja alaisen välillä alkaa siitä, kun molemmat ovat sitoutuneita yrityksen strategiaan, toiminnan tavoitteisiin, arvoihin jne.”.*

Tutkimusaineistosta nousi huomattavasti esille myös ”puolustaminen” niin alaisen puolustaminen esimiehen toimesta kuin alaisen puolustautuminen esimiehen kyseenalaistukselta tai valvonnalta. *”Olen myös huomannut ja tiedostanut, että esimiehen on tuettava alaisiaan aina kun on mahdollista, näin suhde syvenee ja luottamus kasvaa” (esimies).*

”Luottamusta rakentaa se, että esimies puhuu alaisten puolesta ja pitää heidän puoliaan tilanteissa jotka tulevat vastaan ja kun tilanne niin vaatii” (esimies). ”kolmas, mielestäni erittäin tärkeä, seikka on sellainen tilanne, missä esimies tulee puolustamaan alaista, ilman että tämä sitä esimieheltä pyytää. Se on mielestäni osoitus, siitä että esimies luottaa alaisensa sanomisiin tai tekoihin” (alainen).

5.10 Tutkimustulosten yhteenveto

5.10.1 Esimiehen tarina

”Luottamus työyhteisössä on kaiken yhteistyön ja toiminnan perusta. Minun olisi vaikea kuvitella työskenteleväni esimiehenä, jos alaiset eivät luottaisi minuun esimiehenä tai minä en voisi luottaa alaisiini. Molemmiin puoliin luottamus synnyttää avoimuutta. Tämä tarkoittaa, että minulle voi kertoa ja kysyä avoimesti asioista sekä palautteen antaminen puolin ja toisin voi tapahtua rakentavassa hengessä. Kuinka luottamus sitten syntyy? Olen kokenut, että toisten henkilöiden kanssa se muodostuu helpommin kuin toisten. Ehkä jotkut henkilöt vain luottavat toisiin ihmisiin luontaisemmin ja toiset taas pelkäävät luottamuksensa ja itsensä jotenkin

vahingoittuvan. On kaikenlaisia odotuksia ja asenteita toista kohtaan joten onhan se luottamus toiseen eräänlainen hyppy tuntemattomaan, riski.

Toisaalta olen huomannut, että luottamuksen syntyyn vaikuttaa paljon myös vuorovaikutus. Mitä enemmän toimimme yhdessä erilaisissa tilanteissa, sitä enemmän opimme tuntemaan toista ja toisen toimintatapoja ja näin pohja luottamukselle voi muodostua. Se ei siis synny hetkessä, vaan pikkuhiljaa, ajan myötä. Luottamusta herättää alaisen kaikki toiminta, tällä tarkoitan sitä kaikkea, miten alainen toimii työyhteisössä. Se näkyy hänen asenteessaan ja arvostuksessaan työtä ja työtovereita kohtaan. Lisäksi luottamuksellista toimintaa on rehellisyys kaikissa työhön liittyvissä toiminnoissa. Voisin jopa sanoa, että luottamus alaisiin on syntynyt silloin, kun näen, *että alainen hoitaa työtehtävänsä moitteetta ja ajallaan.*

Minun tehtävänäni esimiehenä on tietää ja tunnistaa alaisten osaamisen taso, sen vahvuudet ja ylipäättänsä, mitä he tekevät. Haluan kannustaa heitä kehittämään työtään ja itseään ammatillisesti. Mielestäni *esimiehen tärkein tehtävä on edesauttaa ja mahdollistaa henkilöstön onnistuminen työssään.* Haluan myös toimia esimiehenä niin, että turhia ennakkoluuloja ja huhuja ei synny. Tähän olen pyrkinyt vaikuttamaan asianmukaisella ja avoimella tiedottamisella sekä toimimalla mahdollisimman johdonmukaisesti. Mielestäni yksi luottamusta vahingoittavista tekijöistä on juuri epäjohdonmukaisesti toimiminen.

Olen myös kokenut, että alaisen puolustaminen ja tukeminen lisää ja syventää luottamusta esimiehen ja alaisen välillä. Oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja rehtiys ovat tekijöitä, jotka luovat perustaa luottamukselle. Myös minä esimiehenä noudatan noita arvoja ja yritän osoittaa sen alaisilleni pitämällä yhteisesti sovituista säännöistä ja lupauksista kiinni sekä osoittamalla kaikkien alaisten olevan yhtä *arvokkaita niin ammatillisesti kuin ihmisenäkin.* Haluan toimia esimiehenä, ketä *ei tarvitse pelätä minkään asian suhteen* ja että minuun voi luottaa henkilökohtaisimmissakin asioissa. Toki minäkin toivoisin joskus alaisiltani tukea ja kannustusta, näin saisin varmuutta heidän luottamuksestaan itseeni esimiehenä samoin kuin, että minä voin luottaa heihin.

Luottamus ansaitaan, eikä se palaudu automaattisesti, jos sen menettää. Esimiesurani aikana olen myös joutunut muutaman kerran pettymään luottaessani. Luotin erääseen alaiseeni, kunnes huomasin hänen rikkoneen luottamukseni. Siinä tilanteessa *oli todella vaikea koota itsensä* ja yrittää estää itseään tarkkailemasta ja vahtimasta kyseistä alaista. Sitten päätin, että asia selvitetään hänen kanssaan suoraan ja sovitaan, kuinka jatkossa toimitaan. Tein itselleni selväksi, että asia on sovittu ja etenemme puhtaalta pöydältä. Mikään ei vahingoita luottamusta

niin kuin toisen vahtiminen ja epäily. Mielestäni juoruilu, selän takana puhuminen tai ”kyy-lääminen” eivät kuulu luottamukselliseen esimies-alaissuhteeseen. Se vain kuluttaa energiaa ja vahingoittaa työilmapiiriä. Toinen kokemus luottamuksen pettämisestä oli, kun esimieheni julkaisi luottamuksellisen viestini eteenpäin. Otin asian hänen kanssaan puheeksi, mutta hän ei edes ymmärtänyt tehneensä mitään väärää. Niinpä siinä ei ollut enää mitään tehtävissä ja *päätin sen jälkeen olla enää luottamatta häneen samassa määrin.*”

5.10.2 Alaisen tarina

”Luottamus esimiehen ja alaisen välillä lähtee siitä, että molemmat osapuolet ovat sitoutuneita yrityksen strategiaan, tavoitteisiin, arvoihin jne. Oma asenne työtä ja työnantajaa kohtaan vaikuttaa molemmin puolisen luottamuksen muodostumiseen. Toki se ei yksistään riitä vaan esimiehen ja alaisen tulee tuntea toisensa sillä tasolla, millä työkaveri pitääkin tuntea ja se edesauttaa luottamuksen kehittymistä ja säilymistä. *Tarvitaan siis toimimista yhdessä* ei vain pelkästään työasioiden parissa, liian tosikkomainen suhde ei toimi. Kun *toiseen luottaa, ei pitäisi tulla ikäviä yllätyksiä.*

Mielestäni hyvä esimies-alaissuhde perustuu myös henkilökohtaiseen luottamukseen. *Toisille esimiehille vaan pystyy työskentelemään tehokkaammin kuin toisille.* Johtuuko se sitten *henkilökemiasta* vai mistä? Mutta toisten kanssa voi puhua muistakin kuin työasioista, heittää huumoria. Jos vapaampi keskustelu onnistuu luontevasti, niin kyllä työasiatkin sujuvat jouheammin.

Luottamus muodostuu myös molempien luottamuksesta toistensa osaamiseen, eikä sitä tarvitse erikseen valvoa. Mikäli en sitten alaisena jostain syystä selviytyisikään annetuista tehtävistä, *hyvän esimiehen tulisi selvittää syy ja etsiä siihen korjaavat toimenpiteet kuten koulutus, työtehtävien muuttaminen jne.* Luottamus toisen osaamiseen näkyy myös siinä, että *esimies ei kyseenalaista alaisen työmäärää, työtahtia tms.* vaan luottaa siihen, mitä alainen hänelle niistä kertoo, eikä usko ensisijaisesti kolmatta osapuolta. Tämä toki edellyttää myös alaisen toimivan rehellisesti ja oikein. *Mutta reilu kaveri, niin itekin olen reilu.* Joskus olen valitettavasti kokenut tilanteita, jossa olisin toivonut esimieheni puolustavan minua ilman erillistä pyyntöä. Mielestäni alaisen puolustaminen, ilman hänen pyyntöään lisää luottamusta esimieheen. Luottamuksesta toisen osaamiseen kertoo myös se, että esimies myöntää rohkeasti, että itse ei tiedä asiasta ja antaa puheenvuoron alaiselleen, näin luottaen hänen asiantuntijuuteen.

Luottamusta esimies-alaissuhteessa lisää *tasapuolinen ja tasavertainen kohtelu*. Molemmat pitävät yhdessä sovituista tavoitteista kiinni, jolloin on helppo toimia itsenäisesti, eikä tarvita erikseen valvontaa. Jos esimies ei ole tehtäviensä tasalla, turhauttaa se muiden toimintaa eikä johda mihinkään. Se näkyy muun muassa epätasaisena resurssien kuormituksena. Luottamusta herättävää toimintaa esimiehellä on siis se, että hän osaa suunnitella myös oman ajankäytönsä, eikä kaikki aika mene esimerkiksi palaveriihin. Esimiehen tulisi olla saatavilla ja tavoitettavissa silloin kuin hänen läsnäoloaan vaaditaan.

Luottamukseen kuuluu myös avoimuus ja asioista tiedottaminen. Olen valitettavasti törmännyt myös sellaiseen esimiehen toimintaan, jossa tarkoituksenmukaisesti pihdataan ja pimitetään tietoa. Kehitysehdotuksia tulisi voida esittää avoimesti molemmin puolin, eikä niitä tulisi heti tyrmätä, koska monesti erilaiset mielipiteet synnyttävät jotain uutta ja parempaa. Luottamuksellisesta esimies-alaissuhteesta kertoo se, että voin avoimesti ja ilman pelkoa esittää kehitysehdotukseni ja mielipiteeni. Mikäli asioita ei voi toteuttaa, luottamuksen osoitus on sekin, että esimies perustelee asian asiallisesti. Myös palautteen antaminen on ”oikein” kuuluu luottamukselliseen toimintaan. Positiivisen palautteen voi antaa kuulla muidenkin, mutta kielteisen kahden kesken. Mielestäni se osoittaa esimieheltä ymmärtäväisyyttä ja on eräänlainen hyvántahdon osoitus.

Myös luottamuksellisten asioiden tulisi itsestään selvästi olla luottamuksellisia. Jos kerron henkilökohtaisista asioista esimiehelleni, tulisi niiden pysyä minun ja esimieheni välillä. Luottamus syntyykin kaikkein helpoiten niin, että toinen pitää sen, minkä lupaa. Olen kuullut, kuinka *esimies arvostelee usein muiden esimiesten tai alaistensa toimintatapoja tai osaamista selän takana*. Tämä herättää epämiellyttävän tunteen, mitä hän saattaakaan puhua minusta. Tällainen käytös ehdottomasti vahingoittaa luottamusta.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Johtopäätökset tuloksista

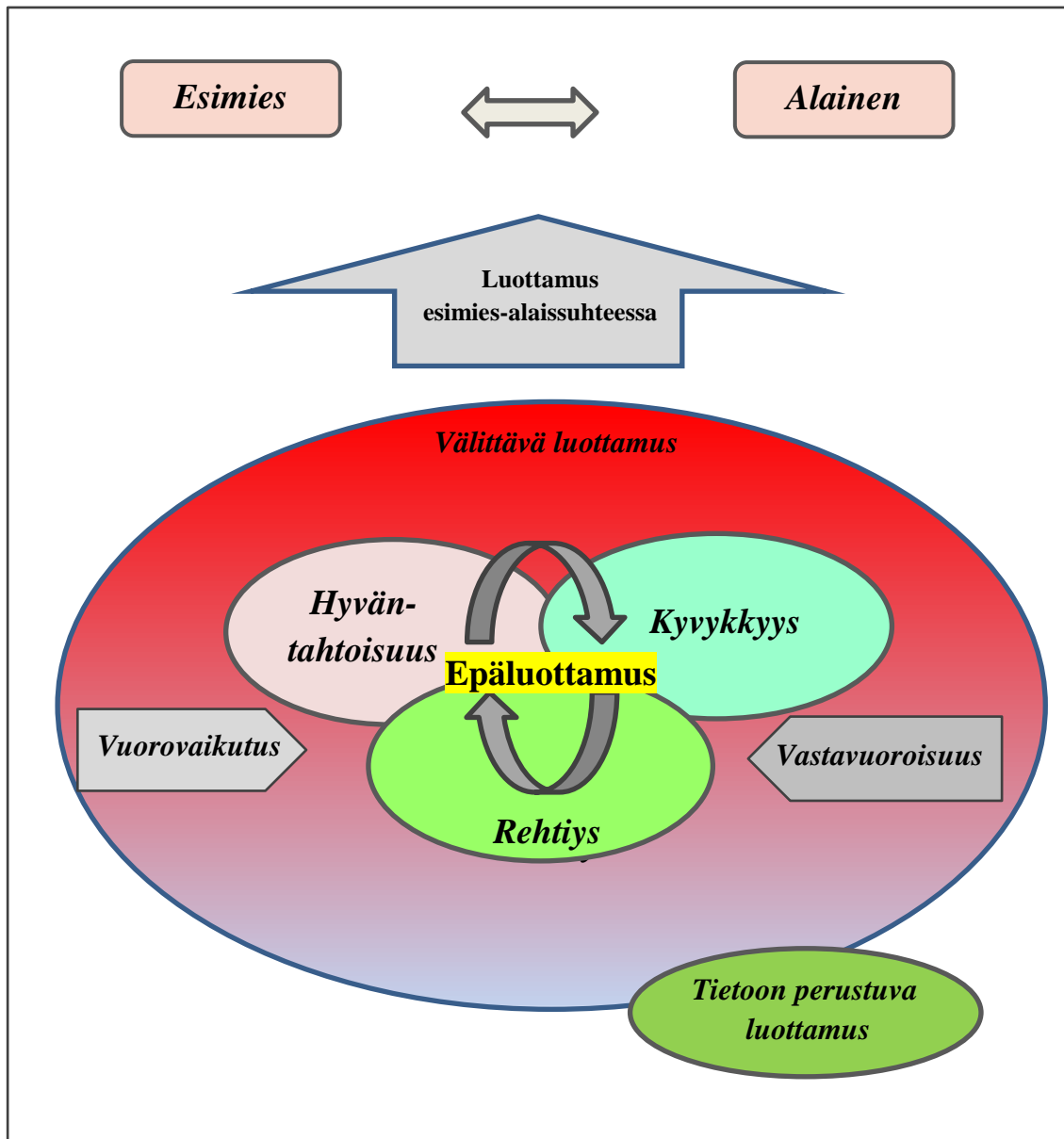
Luottamus perustuu halulle asettua haavoittuvaksi ja ottaa riski luottamalla toiseen. Haavoittuvuuden riskiä pyritään vähentämään kokemuksen ja havainnoinnin kautta. Luottamuksen muodostumista tai syntymiseen vaikuttavia tekijöitä on kuvattu aikaisemmissa tutkimuksissa ja luottamuskirjallisuudessa tiettyjen ominaisuuksien ja piirteiden kautta. Näiden luottamusta kuvaavien piirteiden ja ominaisuuksien kuten muun muassa hyväntahtoisuus ja rehtiys, avulla ihminen pyrkii arvioimaan luottamusta toista osapuolta kohtaan ja sitä kautta vähentämään mahdollista haavoittuvuuden riskiä.

Tässä tutkimuksessa luottamuksen syntymistä edellyttäviksi tekijöiksi muodostuivat: *vuorovaikutus, vastavuoroisuus, hyväntahtoisuus, rehtiys ja kykeneväisyys*. Näistä hyväntahtoisuus, rehtiys ja kykeneväisyys ovat luottamuksen arvoisuuksia eli kuvaavat luottamuksen kohteen luotettavuutta. Vuorovaikutus kuvaa luottamuksen syntymisen yhtä edellytyksistä tai mahdollistajista. Vastavuoroisuus ilmentää esimies-alaissuhteen luottamuksen luonnetta. Luottamusta ei nähdä vain yksisuuntaisena esimerkiksi alaisen luottamuksena esimieheen, vaan molempiin suuntiin toimivana tekijänä.

Tutkimustulokset on kiteytetty oheiseksi kuvioksi: Luottamuksen ilmentyminen esimies-alaissuhteessa (Kuvio 21, 94). Se kuvaa aineiston pohjalta niin luottamuksen muodostumista ja ilmentymistä esimiehen ja alaisen välillä, mutta myös epäluottamuksen vaikutuksia luottamuksen vahingoittajana. Kuvion keskusta muodostuu luotettavuus tekijöistä: hyväntahtoisuus, rehtiys ja kykeneväisyys. Nämä tekijät on aseteltu kuviossa limittäin, koska aineiston perusteella, niitä ei täysin voi erotella toisistaan. Esimerkiksi se, mikä tarinoissa on kertonut kyvykkyydestä, on voitu myös yhdistää myös hyväntahtoisuudeksi.

Hyväntahtoisuus, rehtiys ja kykeneväisyys muodostavat siis esimies-alaissuhteen luottamuksen syntymisen ytimen ja niiden kehittymistä tukee vuorovaikutus osapuolten välillä. Vastavuoroisuus kertoo luottamuksen luonteesta, jossa kumpikin on tasa-arvoinen luottamussuhteen toimija ja toisen reaktiot vaikuttavat myös toiseen osapuoleen. Luottamuksen syntymistä ohjaa taustalla välittävä luottamus eli ”sydämen luottamukseen” perustuva luottamus. Tämä saa vaikutteita tietoon perustuvasta luottamuksesta eli ”järjen luottamuksesta”. Ytimen kuokoistusta ja mahdollista ”kukkaan puhkeamista” estää ja jarruttaa taustalla aika ajoin jylläävä

epäluottamus. Esimiehen ja alaisen välinen kaksisuuntainen nuoli kuvastaa luottaja - luottamuksen kohde välistä suhdetta. Molemmat niin esimies kuin alainen ovat luottajan tai luottamuksen kohteen roolissa käsiteltäessä esimies-alaissuhteen välistä luottamusta. Luottamuksen syntymiseen ja ilmentymiseen vaikuttavia tekijöitä esimies-alaissuhteessa pohditaan seuraavissa luvuissa tarkemmin.



Kuvio 22. Luottamuksen ilmentyminen esimies-alaissuhteessa

6.1.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on perinteisesti tulkittu tutkimuskirjallisuudessa enemmänkin keinoksi rakentaa luottamusta. Esimerkiksi Lewickin & Bunkerin (1995, 1996) luottamuksen kehittymisen mallissa luottamuksen kehittyminen edellyttää yhdessä työskentelyä, kommunikointia ja toisen osapuolen reagoitien seuraamista. Kun ymmärrys toista kohtaan lisääntyy vuorovaikutuksen kautta, oppivat osapuolet tuntemaan ja luottamaan toisiinsa. Myös suhteenomaisen luottamuksen on katsottu muodostuvaksi luottajan ja luottamuksen kohteen vuorovaikutuksista, joissa on mukana lisäksi huolehtiminen, välittäminen ja tunteet. (Lewicki & kump., 2006, 1006-1013). Golembiewski & McConkie (1975) määrittelevät luottamuksen *”perustavanlaatuisiksi rakennuspalikaksi, jonka varaan useimmat ihmisten väliset vuorovaikutukset ovat rakentuneet”*. (Beaton, 2007, 21).

Niin esimiehet kuin alaiset kuvasivat vuorovaikutusta perustavanlaatuisena tekijänä luottamuksen muodostumisessa. He kokivat, että luottamuksen syntyminen tarvitsee niin työhön liittyvää yhteistä tekemistä ja kommunikointia, mutta myös vapaampaa keskustelua. Tutkimuksen tarinat tukevat aikaisempien tutkimuksien tuloksia ja teorioita vuorovaikutuksen merkityksellisyydestä. Vuorovaikutuksessa painotetaan erityisesti toisen tuntemaan oppimista. Näin voidaan ennakoida toisen osapuolen reaktioita ja käyttäytymistä eri tilanteissa ja asioissa. Ennakoitavuus vähentää osapuolten haavoittuvuuden riskiä. Toisaalta on olemassa työyhteisöjä tai eri asiantuntijoista, esimerkiksi nopeasti muodostettuja pelastustiimejä, joissa vuorovaikutus tapahtuu vasta käsillä olevan tehtävän kautta. Siinä luottamuksen perusteeksi nousee luottamus toisen ammatilliseen rooliin, eikä vuorovaikutukseen. (Lewicki & kump., 2006, 1000.) Tämä herättääkin kysymyksen, tarvitaanko luottamuksen syntyyn aina vuorovaikutusta?

6.1.2 Vastavuoroisuus

Vastavuoroisuus voidaan esimies-alaisuudessa nähdä eräänlaisina positiivisina vaihtokauppoina. Luottamussuhde on vastavuoroinen siten, että kumpikin osapuoli voi olla suhteessa luottaja ja luottamuksenkohde. (Lipman-Blumen, Chaleff & Riggio, 2008, 332-333). Molemmat vastaajaryhmät kuvasivat luottamusta molemminpuolisena kokemuksena. Joku esimiehistä ei voisi kuvitella työskentelevänsä asemassaan, mikäli luottamusta molempiin suuntiin ei olisi. Myös alaisten tarinat ilmensivät molemminpuolisen luottamuksen tärkeyttä. Vas-

tavuoroisuus osoittautuu paljolti tarinoiden kuvauksissa toisen osapuolen sanaan luottamisessa. Vain yhdessä alaisen tarinassa kuvattiin ”niin metsä vastaa, kuin sinne huudetaan”-periaatetta. Vastavuoroisuus edellyttää molempien halukkuutta toimia toisen kanssa, sitoutua yhteisiin arvoihin ja luottamusta toisen osaamiseen. Mikäli luottamus esimies-alaissuhteessa on kunnossa, voi esimies antaa alaisen tehdä itsenäisesti työhön koskevia päätöksiä, etätöitä ja ylipäättänsä luottaa alaisen työtehtävien suorittamiseen, ilman erillistä valvontaa tai työtehtävien kyseenalaistamista. Se lisää luottamuksen tunnetta alaisella esimiestä kohtaan ja kannustaa toimimaan vastavuoroisesti luottamuksen arvoisesti esimiestä kohtaan.

6.1.3 Hyväntahtoisuus

Hyväntahtoisuus on, rehtiyden ja kykeneväisyyden ohella, yksi perinteisistä luottamuskirjallisuudessa luottamuksen kohteen luotettavuutta kuvaavista piirteistä. Hyväntahtoisuuden voidaan sanoa kuvaavan henkilökohtaista kiltteyden tasoa toista osapuolta kohtaan sekä aitoa huolta toisen hyvinvoinnista. (Dietz & Den Hartog, 2006, 560). Tarinoissa ilmeni lukuisia kuvauksia hyväntahtoisuudesta. Alaisten näkökulmasta korostettiin avointa tiedottamista asioista sekä valvonnan vähentämistä. Muutamista tarinoista heijasteli myös eräänlainen alaisen nolaaminen. Toivottiin, että negatiivinen palaute annettaisiin kahden kesken, tai ei kyseenalaistettaisi alaisen sanomisia kolmannen osapuolen vaikutuksesta.

Esimiesten puolelta nousi esiin myös useita pohdintoja, että esimiehen tulisi puolustaa ja tukea alaisiaan ja näin luottamus lisääntyisi suhteessa. Tarinat kuvasivat myös esimiehen aitoa välittämistä ja alaisen arvostamista luottamuksellisen suhteen rakentamisessa. Aidosta välittämisestä ja hyväntahtoisuudesta kertoo esimiesten pohdinnat heidän roolistaan edesauttaa alaista suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman hyvin, luottamisesta heidän osaamiseensa ja asianmukaisesta tiedottamisesta. Alaisen tukeminen hänen työstä suoriutumisessa voidaan ennen kaikkea tulkita hyväntahtoisuudeksi, mutta se voidaan nähdä myös esimiehen perustyönä ja näin ollen se toimii myös osoituksena ammatillisesta kyvykkyydestä. Mielenkiintoista näissä tarinoissa myös on, että esimiesten tarinoissa nousi niin voimallisesti esille alaisten puolustaminen ja tukeminen. Onko puolustamisen tarve eräänlainen työyhteisön oire jostakin isommasta vai tapa toimia työyhteisössä?

Tiedottaminen tai sen puute on varsin yleinen haaste monissa työyhteisöissä. Tarinoissa kuitenkin viitattiin, että tietoa ei ole saada tai se on epämääräistä ja toivottiin rehellistä ja avointa keskustelua. Tiedon pihtaaminen koettiin epävarmuutta ja epäluottamusta aiheuttavana tekijänä ja näin ollen kommunikoinnin ja informaation jakamisen merkitystä ei pidä aliarvioida.

6.1.4 Rehtiys

Rehtiyttä arvioidaan muun muassa reilouden, sanojen ja tekojen yhdenmukaisuuden sekä oikeudenmukaisuuden kautta. (Lewicki & Tomlinson, 2003, 2, Mayer & kump., 1995, 719-720). Alaisten tarinoissa rehtiyden osalta kuvaukset koskivat tasa-arvoa, tasapuolisuutta ja toisen osapuolen sanojen pitävyyttä. Myös esimiehet korostivat sovittujen asioiden sekä lupauksien kiinni pitämistä. Esimiehet kokivat myös samanarvoisuuden ja rehellisyyden luottamuksen edellytyksinä. Molemmat osapuolet siis korostivat tasa-arvoisuutta ja sanojen pitämistä. Kuitenkin tarinoissa ilmenee epäilyjä näitä piirteitä kohtaan. Epäilyksistä kertoo käytännön esimerkiksi pahaa puhuvasta, juoruilevasta esimiehestä, tai toivomukset turhien selitysten ja epäilysten poistamisesta sekä rehellisyydestä kaikissa työtehtävissä. Tarinoissa mainittiin myös, että luottamuksellisten asioiden pitäisi pysyä luottamuksellisina. Kaikki tällaiset viittaukset antavat ymmärtää taustalla elävästä epäluottamuksesta, jota peilataan lisääntyvän kokemusten ja havaintojen kautta.

Luottamuksellisten asioiden salassapitoa voidaan kuvata rehtiytenä, mutta myös hyväntahtoisuutena. Hyväntahtoisuuden näkökulmasta tulisi luottamuksen kohteen kunnioittaa toisen osapuolen luottamusta ja yksityisyyttä. Myös samanarvoinen kohtelu voidaan tulkita hyväntahtoisuudeksi. Tarinoissa kaivattiin tasapuolista kohtelua ja se tulisi osoittaa välttämällä muun muassa suosikkijärjestelmiä. Toisaalta, mikäli pohditaan LMX-teorian mukaista uniikin kumppanuussuhteen luomista alaisiin, voi se joillekin osapuolille näyttäytyä juuri toisten suosimisena. Tämä luokin haastetta esimies-alaistyöskentelyyn, kuinka kaikkien kanssa päästään samalle tasolle? Tai jos ei päästä, tai sille ei ole tarvetta, kuinka ilmentää se, että kaikilla on mahdollisuus kumppanuuteen, mutta jokainen valitsee itse, käyttääkö sen vai ei?

6.1.5 Kykeneväisyys

Kykenevääisyyttä voidaan tarkastella joukkona taitojen pätevyyttä ja luonteenpiirteinä (Mayer & kump. 1995, 717) tai kykynä suoriutua velvollisuuksista tiedollisesti ja taidollisesti (Dietz & Den Hartog, 2006, 560). Esimiehet korostivat, että heidän tulisi tuntea alaistensa ammatillisen osaamisen taso ja pyrkiä edesauttamaan heitä työn ja työssä kehittymisessä. Luottamusta heidän mielestään herättää alaisen toiminta niin yleensä työyhteisössä kuin työtehtävissä. Tällaista käytöstä on työtehtävien hoitaminen moitteetta ja ajallaan sekä muiden työyhteisön jäsenten arvostaminen ja kunnioittaminen riippumatta työtehtävästä. Kun luottamus ammatillisen osaamisen ja pätevyyden kautta on saavutettu, kannustaa se esimiestä luottamaan yhä enemmän alaiseensa ja näin vähentämään valvontaa. Kykenevääisyyden ja hyväntahtoisuuden raja hälvenee tässä. Kuvaus alaisen toiminnasta työyhteisössä sekä toisten arvostaminen ja kunnioittaminen voidaan nähdä niin ammatillisena käyttäytymisenä, mutta myös hyväntahtoisuutena työyhteisöä kohtaan.

Alaiset vastaavasti nostivat kykenevääisyyden osalta esiin esimiehen tehtäviensä tasalla olemisen. He kuvasivat tätä esimiehen ”*saatavilla ololla*”. Esimiehen tulisi olla tavoitettavissa ja osoittaa ammattitaitonsa suunnittelemalla työtehtävänsä niin, että asioiden hoitaminen onnistuisi sujuvasti ja tehokkaasti. Myös alaiset näkivät esimiesten luottamuksen heidän osaamiseen ja ammattitaitoon tärkeänä tekijänä luottamuksen muodostumisessa. Kykenevääisyyden arviointi ilmeni tarinoissa isossa osassa ja niiden kuvaukset kertovat, niiden pohjautuva todennukaisiin kokemuksiin ja havaintoihin. Kykenevääisyyttä arvioidaan ja peilataan arjessa paljon ja siinä pettyminen vaikuttaa heikentävästi toiseen osapuoleen kohdistuvaan luottamukseen. Se ilmenee kyseenalaistamisena, turhautumisena ja motivaation heikentymisenä.

6.1.6 Epäluottamus

Lewicki & kump. (1998) vastaavasti määrittelevät epäluottamuksen: ”*varmoiksi negatiivisiksi odotuksiksi koskien toisen käytöstä*”. Toisin sanottuna he näkevät epäluottamuksen pelkona, että toinen osapuoli aikoo toimia negatiivisesti ja vahingoittavasti toista kohtaan, josta syntyy tarve puolustaa itseään. Kuten jo aiemmin olen todennut, tarinoissa ilmenee paljon pohdintoja puolustautumisesta ja puolustamisesta. Eräässä tarinassa on kerrottu luottamuksen rikkoontumisen kuvauksia ja kuinka vaikea niistä on päästä yli, saatiikka saada luottamus enää,

edes jonkinasteisena, takaisin. Lähtökohtaisesti luottamus ansaitaan ja se vaatii aikaa. Mikäli sen menettää, takaisin saaminen tai ansaitseminen ei ole itsestäänselvyys.

Tutkimuksessani ei kysytty epäluottamuksesta, vaikka se heijastelee ja nousee esiin lähes jokaisessa tarinassa, joko eräänlaisena epäilyinä tai suoranaisina luottamuksen rikkoontumisen tai vahingoittumisen kuvauksina. Lähtökohtaisesti luottamuksen rikkoontuminen tai vahingoittuminen tulee lupausten pettämisestä. Juoruilu, selän takana puhuminen ja tiedon tarkoituksellinen pimittäminen ovat tapoja, joilla molemmat vastaajapuolet kuvasivat luottamusta vahingoittavaa käytöstä.

Tutkimuksen aineistonkeruu pyyntö lähetettiin alun perin 12 alaiselle ja kuudelle esimiehelle. Kuitenkin alaisista lopulta vastasi vain neljä ja esimiehistä neljä. Tämä voidaan tulkita myös eräänlaisena epäluottamuksen osoituksena. Koska tutkimukseen osallistuneet vastaajat työskentelevät organisaatiossa, jossa on viimeisen parin vuoden aikana käyty läpi huomattavia ja haasteellisia organisaatiomuutoksia, voi luottamus johtoon ja toimintaan olla vahingoittunut tai ainakin kasvattanut epäluuloa. Ehkä näistä syistä esimies-alaisuuhteen luottamusta tutkivaan tutkimukseen osallistuminen on voitu kokea liian herkkänä aiheena, erityisesti alaisten näkökulmasta.

Tutkimuksen ei ollut tarkoitus olla organisaatiosidonnainen, mutta epäluottamuksen noustessa näin isoon rooliin, herättää se kysymyksen, onko tämä epäluottamuksen ilmiö organisaatiokohtainen vai olisiko epäluottamuksen rooli samanlainen, mikäli tutkimus tehtäisiin saman koulutuskuntayhtymän eri yksikössä? Näin ollen voidaan miettiä, sitooko epäluottamus tutkimuksen kuitenkin tähän tiettyyn organisaatioon?

Suhteessa voi esiintyä samanaikaisesti niin luottamusta kuin epäluottamustakin, riippuen tilanteesta tai asiasta. (Lewicki & kump., 1998, 442). Tarinat kuvaavatkin, kuinka epäluottamus ilmenee jatkuvasti luottamusta muodostavan ytimen ympärillä. Se nostaa esiin kysymyksen, kuinka paljon ja pitkään tällainen syövyttävä taustalla jylläävä epävarmuuden olotilan tai suoranaisen epäilyn tai epäluottamuksen voidaan antaa vahingoittaa tai jarruttaa luottamuksen ytimen kehitystä ja kasvua? Toisaalta Savolaisen & Häkkisen (2010, 2011) tutkimuksessa on osoitettu, että vaikka alaisilta uupuisi luottamus, he voivat olla silti luottavaisia omista kyvyistään ja osaamisestaan. He voivat voida hyvin henkisesti ja uskovat itseensä sekä tulevaisuuteen ko. organisaation ulkopuolella. Samalla he kuitenkin kokevat, että organisaatio ei ole heidän arvoisensa. (Savolainen & López-Fresno, 2012, 133.)

6.1.7 Sydämen ja järjen luottamus

Useimmat luottamustutkimukset ovat pitäneet luottamuksen syntymistä enemmän tietoon ja ymmärrykseen perustuvana. Kuitenkin muun muassa Laine (2008) toteaa väitöskirjassaan luottamuksen muodostumisen edellyttävän niin tietoa kuin tunnetta ja niitä on kovin vaikea erottaa toisistaan. Laine kirjoittaa, että aika tuo tietoa toisen osapuolen käytöksestä ja tunteet vaikuttavat tähän tietoon ja ohjaavat havaintojamme. Hän kuvaa tutkimuksessaan luottamusta hyvin henkilökohtaisena tunteena, jota voisi verrata jopa rakkauteen tai syvään ystävyyteen. Vaikka työyhteisössä vuorovaikutus on enemmän yleisemmällä tasolla, ovat he silti inhimillisiä yksilöitä omaten laaja-alaisesti eri tunteita. (Laine, 2008, 74, 119).

Kuten aiemmin on todettu, kirjoitukset ovat kovin tunnepitoisia. Niissä arvioidaan paljon tietoon ja kokemukseen perustuvien havaintojen kautta toisen osapuolen luottamusta, mutta toisaalta monessa tarinassa myös ilmenee, kuinka luottamus vain syntyy toisten kanssa helpommin kuin toisten. Tai luottamuksellisen suhteen muodostumista on kuvattu epämääräisenä henkilökemioiden kohtaamisena.

Vain yksi vastaajista perusteli tätä vuorovaikutuksella, mutta voisiko se johtua myös henkilökohtaisesta taipumuksesta tai kyvystä luottaa toiseen osapuoleen? Jos yksilö luontaisesti ja lähtökohtaisesti luottaa yleensä toisiin ihmisiin, voidaan hänen oletusarvonaan olla luottamus toiseen, vaikkei häntä tuntuksikaan. Se miten luottamus siitä edelleen kehittyy tai syvenee, perustuu vuorovaikutuksessa toisen oppimiseen ja havaintoihin hänen toiminnastaan. Tähän vaikuttavat yhteiset arvot, asenne ja toisen oppimisen kautta vähenevä haavoittuvuuden riski.

Vaikka tasa-arvo voidaan arvioida ja nähdä konkreettisesti esimerkiksi työtehtävien organisoinnissa, voidaan se myös tulkita tunteeksi. Monet tarinat puhuivat tasa-arvon ja tasapuolisuuden puolesta ja jäinkin miettimään, juuri kirjoitusten tunnepitoisuuden vuoksi, onko silloin kysymys niinkään konkreettisesta tasapuolisuudesta vai tasapuolisuuden tunteesta? Tarinoiden kuvaukset puolustamisesta ja tukemisesta puolin ja toisin kuvaavat välittävää luottamusta.

Näiden pohdintojen kautta olen tulkinut tarinat niin, että luottamus pohjautuu viime kädessä ”sydämen luottamukseen”. Tilanteita, asioita ja ominaispiirteitä voidaan havainnoida ja tiedostaa tietoon perustuvan luottamuksen kautta, mutta se, mikä ratkaisee luotatko vai et, on tunne.

Koska luottamuksen vahingoittumisen ylipääsemistä on kuvattu aineistossa kovin haasteelliseksi, nimenomaan ristiriitaisten tunteiden vuoksi, voidaan sen katsoa tukevan välittävään luottamukseen perustuvaa ajatusmaailmaa.

6.1.8 Kehittymismallit

Teoriaosuudessa esiteltujen kehittymismallien mukaisia kuvauksia ei tarinoissa suoranaisesti ollut, vaikka tarinoiden kirjoitusohjeessa pyydettiin kuvaamaan myös luottamuksen kehittymistä. Viitteitä Lewickin & kump. (1998) nelikenttä-malliin kuitenkin on havaittavissa. Tarinoissa kuvataan luottamuksen jatkuvaa eläväästä, käymistilaa esimies-alaisuudessa. Niissä kerrotaan, esimerkeinkin, kuinka epäluottamus ja luottamus voivat elää samassa suhteessa samanaikaisesti. Pohdinnoissa peilataan toisen luotettavuutta, niin esimiehen kuin alaisen taholta arvioiden toisen osapuolen toimintaa eri toimintatapojen, reagoitien ja piirteiden kautta. Aineiston perusteella tämä peilaus viittaa suhteen luottamuksen liikkumiseen eri tilanteiden ja tekijöiden vuoksi alaisen ja korkea luottamuksen kentistä aina alaisen ja korkean epäluottamuksen kenttiin.

Myös joitakin irrallisia eri mallien kehitysvaiheisiin liitettäviä pohdintoja löytyi, mutta muuten varsinaista kaavamaisuutta ei. Tutkimukseni pääpaino ei ollut luottamuksen kehittymisen tutkimuksessa, vaan enemmänkin sen ilmentymisessä, syntymisessä ja muodostumisessa. Näin ollen kaavamaisen kehityskaaren kuvaus ei ole pois tästä tutkimuksesta. Eniten kuitenkin yhteneväisyyksiä, Lewickin & kump. (1998) nelikenttä-mallin lisäksi, tarinoista löytyi LMX-teorian kolmivaiheiseen malliin. Erään esimiehen tarinassa luottamuksen rikkoontumisessa on selkeä esimerkki siitä, kuinka luottamus on ollut jo Tuttava-tasolla ja sitten vahingoittumisen vuoksi palannut kehityksessä taaksepäin. Se, kehittykö luottamus ikinä entiselle tasolleen, näyttäisi tarinan mukaan hyvin epätodennäköiseltä. Teorian mukaan ajalla on merkittävä rooli luottamuksen kehittämisessä ja niin näissäkin tarinoissa kuvattiin luottamuksen muodostumista ajan saatossa, ei niinkään hetkessä.

6.1.9 Tutkimuksen anti

Tutkimusaineisto on aitoja kertomuksia ja kuvauksia luottamuksesta, eikä vastauksia ole ohjattu tietyillä ennakoasetelmilla esimerkiksi fiktiivisellä tarinalla luottamuksesta. Näin ollen on merkittävää, että vaikka tutkimusmenetelmänä narratiiveja voidaan pitää poikkeuksellisen tutkimusmenetelmänä, tarinat kertaavat ja kertovat samoja luottamukseen liittyviä tekijöitä kuin aiemmat, ehkä perinteisimmillä, tutkimusmenetelmillä saadut tutkimustulokset. Tutkimuksen voidaan siis katsoa vahvistaneen aikaisempien luottamustutkimuksien näkemyksiä tekijöistä, jotka vaikuttavat luottamuksen syntymiseen, ilmentymiseen ja kokemiseen.

Tutkimusaineisto tuotti myös erilaista näkökulmaa luottamuksen kehittymiseen. Aineiston pohjalta, voidaan nähdä kuinka pyrkimyksessä luottamukselliseen esimies-alaissuhteeseen peilataan toisen luotettavuutta, niin esimiehen kuin alaisen taholta, jatkuvasti arvioimalla toisen osapuolen toimintaa. Näin ollen tämän tutkimus ja tutkimusaineisto muodostaa toisenlaisen kuvan alati eläväisestä ja muuntautuvasta mallista kuin perinteisestä lineaarisesti kehittyvästä luottamuksesta kahden osapuolen välillä. Myös aiemmissa tutkimuksissa on saatu viitteitä, että luottamus ei tosiasiallisesti kehity tai synny tietyn kaavan mukaisesti. Muun muassa Laaksonen (2010) kuvaa pro gradu työssään luottamuksen kehittymistä aaltomaisena liikkeenä, joka ilmentää luottamussuhteen etenemistä välillä eteenpäin ja välillä taaksepäin samalla kuvaten sen tasautumisvaiheita. (Laaksonen, 2010, 61, 69).

Lisäksi tutkimusaineiston sisältäessä hyvin paljon viitteitä tunnepohjaisesta luottamuksen muodostumisesta ja syntymisestä, voidaan sen katsovan tuovan uutta lähestymiskulmaa perinteiselle luottamustutkimukselle. Vaikka ymmärrys ja tunne kulkevat käsi kädessä ja välillä on vaikea erottaa kumpi on ensin, tämä aineisto viittaa luottamuksen pohjautuvan enemmän tunteisiin, järjen tukemana. Kuten Laine (2008) tutkimustuloksissaan toteaa *”luottamuksen arvoisena henkilönä olo on erittäin miellyttävä tunne”*. (Laine, 2008, 77.)

Aineiston ja tuloksien perusteella voidaan päätellä luottamuksen esimies-alaissuhteessa olevan ikään kuin jatkuvassa käymistilassa, jossa se asetetaan koetukselle eri toimintatapojen, reagoitien ja piirteiden kautta. Toisen osapuolen luotettavuutta arvioidaan ajan saatossa ja se perustuu yksilön havaintoihin ja kokemuksiin. Lopullisen ratkaisun luottaako henkilö toiseen osapuoleen vai ei, ratkaisee enemmän tunne kuin järki. Järkeen perustuva luottamus toimii enemmän ”pääöstä tukevana” tekijänä, kuin lopullisena ratkaisijana.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Perinteisten käsitteiden (validiteetti, reliabiliteetti) käyttämisestä ja niiden arvioinnista laadullisen tutkimuksen yhteydessä on ristiriitaisia näkemyksiä. Luotettavuuden parantamisen keinoiksi on kuitenkin katsottu muun muassa tekstien analysoimisessa perusteltujen ja aukikirjoitettujen kategorioiden käyttöä ja koodausta tai haastatteluissa esitestausta ja harjoittelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Myös tutkimusprosessin jatkuvalla reflektoinnilla ”heijastamisella” voidaan arvioida ja parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä toisin sanottuna tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta. Se edellyttää tutkimuksen kokonaisvaltaista kriittistä arviointia ja erityisesti oman toiminnan tarkastelua. Tätä voidaan kuvata ikään kuin ”tutkimukselliseen kokovartalopeiliin katsomisena”. Arvioinnissa puntaroidaan tutkimuksen lähtökohtia, etenemistä ja lopputulosta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kuvailemalla mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessia ja sen etenemistä sekä elementtejä voidaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta lisätä. Kuvaukseen liittyy huolellinen dokumentointi sekä valintojen, haasteiden ja kaikkien osatekijöiden tarkastelu. Tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida tarkastelemalla yksityiskohtaisesti tutkimusongelmia ja niiden ratkaisuun käytettyjä menetelmiä sekä tuloksien suhdetta. Tätä voisi kuvata tutkimusmatkana ja sen reitin selvittämisenä. Onko siis tutkimukselle valittu reitti ollut sopiva ja tarkoituksen mukainen päämäärän saavuttamiseksi? Arviointia tehdessä on kuitenkin muistettava, että tutkimus on aina kyseisen tutkijan tekemää rakennelmaa, tietyistä lähtökohdista ja näin ollen joku toinen voisi tehdä esimerkiksi samasta aineistoista aivan erilaisen tuotoksen. Tutkimuksen ei siis voida näin olettaa tuottavan täysin objektiivista, absoluuttista tietoa. Tulokset ovat aina tiettyyn aikaan, paikkaan ja tutkijaan sidoksissa olevia asioita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen tutkimusprosessi on kuvattu selkeästi ja se etenee johdonmukaisesti. Prosessi alkaa tutkimuskontekstin avainkäsitteiden määrittelyllä sekä niihin liittyvien aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuteen perehtymisen kuvauksilla. Tutkimuksen konteksti on kuvattu monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Se rakentuu kontekstin laajasta yläkäsitteestä eli luottamuksen syntymiseen vaikuttavista tekijöistä tarkentuen tutkimusaiheeseen eli luottamukseen esimies-alaisuudessa ja kuinka se siinä muodostuu, syntyy ja ilmenee. Tutkimuksen toteutusta olen kuvannut myös laaja-alaisesti ja yksityiskohtaisesti. Toteutuksessa määritellään,

mitä narratiivinen tutkimus on yleensä ja mitä se on tässä tutkimuksessa, kuinka tutkimus eteni aineiston hankinnasta analysointiin ja aina tuloksiin saakka. Johtopäätöksissä vielä kiteytetään tutkimuksen tulosten lopputulema. Mielestäni nämä asiat kuvaavat tutkimusprosessia ja sen etenemistä tarkasti ja huolellisesti, mikä mielestäni tukee tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

Tutkimuksen *pätevyydestä* ja erityisesti sen *vahvuudesta* kertoo tutkimusaineiston tulokset. Tutkimusongelmani oli tutkia luottamuksen syntymistä ja muodostumista esimies-alaisuudessa sekä tarkastella, kuinka se ilmenee heidän välillään. Mielestäni tutkimustulokset ovat vastanneet näihin kysymyksiin ja näin ollen katson sen lisäävän tutkimuksen luotettavuutta.

Tulokset tukevat myös aikaisempien luottamustutkimusten päätelmiä, joissa hyvántahtoisuudella, rehtiydellä, kykeneväsyydellä, vastavuoroisuudella ja vuorovaikutuksella on katsottu olevan suuri merkitys luottamuksen muodostumisessa. Katson, että nämä esiin nousseet teoreettiset käsitteet olisivat ja ovat *siirrettävissä* myös toiseen kontekstiin. *Uskottavuutta* tutkimukselle tuo runsaat aineiston lainaukset, jotka toimivat tulkinnan lähtökohtina ja ne ovat selkeästi esitetty tutkimuksen tuloksissa. Kuten edellä on mainittu, tulkinta on jokaisen tutkijan ”omassa kädessä”, mutta aineistot ovat helposti jokaisen arvioitavissa.

Ennakko-odotuksia tutkimukselle ei juurikaan asetettu, josta mielestäni kertoo tarinoiden kirjoitusohje sekä vapaan sanan tuottaminen ilman tutkijan vaikutusta kuten esimerkiksi haastattelutilanteessa. Ohjeistuksessa ei luotu muita raameja tekstille kuin konteksti: ”*kuinka se ilmenee, syntyy/kehittyy, mitä se sinulle tarkoittaa, kuinka koet luottamuksen esimies-alaisuudessa. Vapaata kuvausta, ajatuksia omista näkemyksistä ja kokemuksista luottamuksesta esimies-alaisuudessa.*” Kuitenkin tarinoista nousi esiin varsin rohkeitakin kuvauksia epäluottamuksesta tai luottamuksen vahingoittumisesta. Vaikka en tutkimuksessani siitä kysynytäkään, tarinoiden kirjoittajat kuvasivat sitä rehellisesti ja avoimesti, mikä minusta on osoitus tutkimusaineiston autenttisuudesta ja todenmukaisuudesta. Tarinoiden kirjoituksen kautta en myöskään kyennyt vaikuttamaan vastaajien kertomuksiin, eikä heille muodostunut mitään ennalta määriteltyjä ennakoasetelmia, mikä riski esimerkiksi haastatteluissa olisi ollut. Nämä kertovat mielestäni tutkimuksen varmuudesta.

Vaikka työskentelen kyseisessä organisaatiossa, en koe työntekijän roolini vaikuttaneen tutkimustuloksiin. Olen ollut useamman vuoden poissa työtehtävistäni ja tuo poissaoloaika on tuonut välimatkaa niin organisaatioon kuin sen työntekijöihin. Lisäksi tarinat palautettiin ni-

mettöminä, sähköisesti ja näin ollen mahdollinen vastaajan tunnistaminen on poissuljettu. Yhteydenotot lähinnä aineistonkeruupyynnöt olen tehnyt opiskelijasähköpostista, mikä sekin kuvaa ulkopuolisen tarkastelijan rooliani. Nämä seikat tukevat myös tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä mahdollisimman aitojen kuvausten ja kokemusten kautta luottamuksesta esimies-alaissuhteessa, sen syntymisestä ja ilmentymisestä, katson tutkimustulosteni osoittavan sen toteutuneen. Tutkimusprosessi eteni johdonmukaisesti ja tulokset antoivat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmenetelmän valinta, narratiivit, osoittautuivat sopivimmaksi, koska oletan ensimmäisen kierroksen vastaajakadon osittain johtuvan aiheen herkkyydestä ja ehkä henkilökohtaisempi asian tutkiminen olisi voinut osoittaa vielä haasteellisemmaksi. Tarinat toteuttivat myös sosiaalisesti rakentuvan luottamuksen näkökulmaa. He saivat kuvata vapaasti, avoimesti ja omin sanoin luottamusta esimies-alaissuhteessa ja nämä kuvaukset ovat heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan ”luottamuksen todellisuudesta”. Näin ollen katson tutkimustavoitteeni tutkia luottamuksen syntymistä, muodostumista ja ilmentymistä esimies-alaissuhteessa toteutuneen.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimukseksi mietin luottamuksen ytimessä jylläävän epäluottamuksen ilmentymää. Olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka pitkään ja paljon ydin kestää tätä luottamuksen syntymistä jarruttavaa epävarmuuden, epäilyn ja epäluottamuksen käymistilaa? Ja jos se syövyttää yhtä ytimen osatekijöistä, vaikuttaako se kaikkiin ja miten? Tämän tutkimuksen perusteella voidaan myös osoittaa mahdollisten uusien tutkimusten lähtökohdaksi kontekstisidonnaisuus. Koska epäluottamus nousi niin vahvasti esille tässä tutkimuksessa, mietin nousisiko se esiin samaisen organisaation eri yksiköissä tai kuinka paljon tuloksiin vaikutti organisaatiossa tapahtuneet muutokset? Olisivatko tulokset olleet erilaiset, jos ajankohta olisi ollut eri?

LÄHTEET

Ensisijaiset lähteet

Auvinen, T. 2013. Narratiivinen johtajuus. Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. Jyväskylän yliopisto, Business and economics. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä, 2013, 1-187.

Bachmann, R. 2006. Trust and/or power: towards a sociological theory of organizational relationships. Teoksessa Handbook of Trust Research, 2006, 393-408. Edited Reinhard Bachmann and Akbar Zaheer, 2006, Published by Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Beatton, 2007. Trust within teams: the relative importance of ability, benevolence and integrity. School of Management Queensland University of Technology. 2007, 1-169.

Burke, C.S, Lazzarra, E.H., Salas, E. & Sims, D.E. 2007. Trust in leadership: A multi-level review and integration. The Leadership Quarterly 18, 2007, 606-632.

Bradbury, H. & Lichtenstein, B.M.B. 2000. Relationality in organizational research: exploring the space between. Organization science, Vol. 11, No. 5, September-October, 2000, 551-564.

Carl, N. & Billari, F.C. 2014. Generalized trust and intelligence in the United States. PLoS ONE 9 (3): e91786, 2014, 1-10. DOI:10.1371/journal/pone.0091786

Chua, R.Y.J., Ingram, P. & Morris, M.W. 2008. From the head and the heart: locating cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. Academy of Management Journal, Vol. 51, No. 3, 2008, 436-452.

Chughtai, A., Byrne, M. & Flood, B. 2014. Linking ethical leadership to employee well-being: The role of Trust in supervisor. Journal of Business Ethics. Springer Science+Business Media Dordrecht, 2014, 1-11.

- Cohen, M.A. & Dienhardt, J. 2013. Moral and amoral conceptions of trust, with an application in organizational ethics. *Journal of Business Ethics* 112, 2013, 1-13. DOI: 10.1007/s10551-012-1218-5.
- Crossley, C.D, Cooper, C.D. & Wernsing, T.S. 2013. Making things happen through challenging goals: Leader proactivity, trust and business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 98, No. 3, 2013, 540-549.
- DeFigueiredo, D.do B., Barr, E.T & Wu, S.F. 2008, Trust is in the eye of the beholder. Revision November 2008, 1-18.
- De Vries, J.R., Roodbol-Mekkes, P., Beunen, R., Lokhorst, A.M. & Aarts, N. 2014. Faking and forcing trust: The performance of trust and distrust in public policy. *Land Use Policy* 38, 2014, 282-289.
- Dietz, G. & Den Hartog, D.N. 2006. Measuring trust inside organizations. *Personnel Review* Vol. 35 No.5, 2006, 557-588.
- Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D. & Sunde, U., 2006. The integration transmission of risk and trust attitudes. IZA Discussion Paper No. 2380, Germany, 2006.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Narrative research. *Teoksessa: Qualitative methods in business research*. Publishin company: SAGE Publications Ltd, London. 2008, 210-227.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere, 2000.
- Fairhurst, G.T. & Grant, D., 2010. The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*. 24(2), 2012, 171-211.
- Frazier, M.L., Johnsson, P.D. & Fainschmidt, S. 2013. Development and validation of a propensity to trust scale. *Journal of Trust Research*, 3:2, 2013, 76-97. DOI: 10.1080/21515581.2013.820026

Fulmer, C.A. & Gelfand, M.J., 2012. At what level (and in whom) we trust: trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 2012, Vol 38 No. 4 July 2012, 1167-1230.

Gillespie, N. A. & Mann, L. 2004. Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 6, 588-607. Teoksessa *Landmark Papers on Trust volume I*, 2008, 570-589. Edited Reinhard Bachmann and Akbar Zaheer. Published by Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6:2, 1995, 219-247.

Hawley, K. 2014. Trust, distrust and commitment. *NOÛS* 48:1, 2014. DOI: 10.1111/nous.12000.

Hoy, W.K. & Tschannen-Moran, 1999. Five faces of Trust: An empirical Confirmation in Urban Elementary Schools. *Journal of School Leadership*, Volume 9, May, 1999, 184-208.

Häkkinen, S. 2012. Towards a trust-based model of leadership within the leader-member exchange theory framework. A qualitative study of leaders trustworthiness in the SME context. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Joensuu, 2012, 1-132.

Ikonen M. & Savolainen T. 2010. Trust development in dyadic leader-follower relationships in different types of organizations. *Proceedings of the 5th International workshop on Trust within and between Organizations*, 28.-29.1.2010, Madrid, Spain. Electronic Publ. (CD).

Ikonen, M. 2013. Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships, 2013, 15-158. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 53.

Jones, K. 1996. Trust as an affective attitude. *Ethics*, Vol. 107, No. 1, Oct., 1996, 4-25. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2382241>

Koskinen, O. 2005. Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet. *ACTA WASAENSIA* No 134, Liike-taloustiede 54, Johtaminen ja organisaatiot. 2005, 1-251.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. *Vas-tapaino*. Tampere. 2005.

Krot, K. & Lewicka, D., 2012. The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management* Vol 10 No. 3, 2012, 224-233.

Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, Sosiaalitutkimuksen laitos. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere, 2010, 1-197.

Laaksonen, P. 2010. Luottamusprosessin luonne ja luottamuksen kehittyminen tiimissä - ta-paustutkimus kolmannen sektorin organisaatiossa. Itä-Suomen yliopisto, Kauppatieteiden tiedekunta, pro gradu-tutkielma. 2010, 1-85.

Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship. 2008, 1-154. Academic Disserta-tion, University of Tampere Department of Education. Tampereen yliopistopaino Oy - Ju-venes Print. Tampere. 2008.

Lewicki R. J., McAllister D. J. & Bies R. J., 1998. Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 1998, Vol. 23, No.3, 438-458. Teoksessa Land-mark Papers on Trust volume II, 2008, 128-148. Edited Reinhard Bachmann and Akbar Za-heer, 2008. Published by Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Lewicki, R.J. & Tomlinson, E.C., 2003. Trust and Trust building. Published on Beyond In-tractability: <http://www.beyondintractability.org>. December 2003, 1-11.

Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C. & Gillespie, N. 2006. Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence and future directions. *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, December, 2006, 991-1022.

Luhman, N. 2000. Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. *Teoksessa Trust: making and breaking cooperative relations*. Edited Gambetta, D. Electronic edition: Department of Sociology, University of Oxford, chapter 6, 94-107. <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/luhmann94-107.pdf>

Mayer R. C., Davis J.H., & Schoorman F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 1995, Vol. 20, No. 3, 709-734.

McKnight, D.E., Cummings, L.L. & Chervany, N.L. 1998. Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Jul 1998, Vol. 23, No. 3, 1998, 473-490.

McKnight, D.E. & Chervany, N.L. 2001. Trust and distrust definitions: One Bite at a Time. *Trust in Cyber-societies, LNAI 2246*, 2001, 27-54.

Mishra, A.K. & Mishra, K.E. 2013. The research on trust in leadership: The need for context. *Journal of Trust Research*, 3:1, 2013, 59-69. DOI: 10.1080/21515581.2013.771507

Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q. & Cooper, B. 2013. Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organizational citizenship: A case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics*. Springer Science + Business Media Dordrecht, 2013, 1-11.

Rahmatoulah G., Gholamreza, J., Mohammad Amin Mirzaei & Taher, R.A. 2011. The impact of organizational trust on innovativeness at the Tehran oil refinery company. *Department of Public Administration, University of Tehran, Iran. African Journal of Business Management* Vol 5. 2011, 2660-2667.

Savolainen, T., 2008. Luottamus vahvistaa työhyvinvointia. <http://www.talouselama.fi/sivullinen/article158021.ece>, haettu 30.12.2010.

Savolainen T., 2009. Trust development in leader-follower relationships. Paper presented at the Scientific International Conference on Economics and Management, 23.-24.4.2009, Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania.

Savolainen, T., 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Itä-Suomen yliopiston kurssimateriaali Trust in organization, 2010, 1-20. Julkaistu myöhemmin teoksessa: Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Puusa, A. & Reijonen, H. Unipress, 2011.

Savolainen, T. & López-Fresno, P. 2012. Trust in leadership for sustaining innovations: How leaders enact on showing trustworthiness. Nan Yan Business Journal - 1.1 -2012, 129-136.

Savolainen, T. 2013. Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. Teoksessa: Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Toim. Hokkanen, S., 2013, 6-31. Sho Business Development Oy, Kangasniemi.

Schwepker, C. H. Jr. & Good, D.J. 2013. Improving salespeople's trust in organization, moral judgment and performance through transformational leadership. Journal of Business & Industrial Marketing, 28/7, 2013, 535-546.

Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Sydow, J., 2006. How can systems trust systems? A structuration perspective on trust-building in inter-organizational relations. Teoksessa Handbook of Trust Research, 2006, 377-392. Edited Reinhard Bachmann and Akbar Zaheer, 2006, Published by Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Uhl-Bien, M. 2006. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. Leadership Institute Faculty Publications, Leadership Institute. 2006, 653-676.

Weischer, A.E., Weibler, J. & Petersen, M. 2013. "To thine own self be true": The effects of enactment and life storytelling on perceived authenticity. The Leadership Quarterly, 24, 2013, 477-495.

Welch, M.R., Rivera, R.E.N., Conway, B.P., Yonkoski, J., Lupton, P.M. & Giancola, R., 2011. Determinants and consequences of social trust. Department of Sociology, University of Notre Dame, Indiana. 2011, 1-45. Definitive version available: <http://www.blackwell-synergy.com/toc/soin/75/4>

Zand, D. E. 2008. Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 2, June 229-239, teoksessa *Landmark Papers on Trust* volume I, 2008, 63-73. Edited Reinhard Bachmann and Akbar Zaheer, 2008, Published by Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Qianhong Fu, 2004. Trust, social capital, and organizational effectiveness. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. 2004, 1-34.

Vidotto, G., Massida, D., Noventa, S. & Vicentini, M. 2012. Trusting Beliefs: A functional measurement study. *Psicológica*, 33, 2012, 575-590.

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wand, D. & Wu, Y. 2014. Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 2014, 5-21.

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q. & Hooke, A. 2013. Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly* 24, 2013, 94-105.

Toissijaiset lähteet

Blomqvist, K., 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. julkaistu: Työn tuuli, 2006. Luentomateriaali: Luottamus tietotyössä ja tiedon tuottamisessa, Tilastokeskuksessa 21.5.2008, www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf, 2006 1-7.

Brandebo, M.F., Sjöberg, M., Larsson, G., Eid, J. & Olsen, O.K. 2013. Trust in a military context: What contributes to trust in superior and subordinate leaders? *Journal of Trust Research*, 3:2, 2013, 125-145. DOI: 10.1080/21515581.2013.820029

Hardin, R. 2013. Government without trust. *Journal of Trust Research*, 3:1, 2013, 32-52. DOI: 10.1080/21515581.2013.771502

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tammer-Paino Oy. Tampere, 1998, 165.

Li, P.P., 2013. Entrepreneurship as a new context for trust research. *Journal of Trust Research*, 3:1, 2013, 101-106. DOI: 10.1080/21515581.2013.771500

Li, P.P., 2013. When trust matters the most: The imperatives for contextualizing trust research. *Journal of Trust Research*, 2:2, 2012, 1-10. DOI: 10.1080/21515581.2013.708494

Möllering, G. 2013. Trust without knowledge? Comment on Hardin, "Government without trust". *Journal of Trust Research*, 3:1, 2013, 53-58. DOI: 10.1080/21515581.2013.771504

Internet lähteet

Internet 1

Jyväskylän yliopisto, Avoimen yliopiston Koppa- kurssi- ja oppimateriaalipalvelu

Saatavissa www-muodossa:

<URL:<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategia/narratiivinen-tutkimus>> (Viitattu 30.8.2013)

Internet 2

Jyväskylän yliopisto, Avoimen yliopiston Koppa- kurssi- ja oppimateriaalipalvelu

Saatavissa www-muodossa:

<URL:<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineiston-analyysimenetelmät/narratiivinen-analyysi>> (Viitattu 30.8.2013)

Internet 3

Jyväskylän yliopisto, Avoimen yliopiston Koppa- kurssi- ja oppimateriaalipalvelu

Saatavissa www-muodossa:

<URL:<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategia/t/narratiivinen-tutkimus>> (Viitattu 30.8.2013)

Tampereen yliopisto, Menetelmäopetuksen tietovaranto, KvaliMTOV

Kauppinen-Saaranen, A. & Puusniekka, A. 2006.

KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

Saatavissa www-muodossa:

<URL:http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html> (Viitattu 16.12.2013)

Tampereen yliopisto, Menetelmäopetuksen tietovaranto, KvaliMTOV

Kauppinen-Saaranen, A. & Puusniekka, A. 2006.

KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu].

Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

Saatavissa www-muodossa:

<URL:http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html> (Viitattu 16.12.2013)

Tampereen yliopisto, Menetelmäopetuksen tietovaranto, KvaliMTOV

Kauppinen-Saaranen, A. & Puusniekka, A. 2006.

KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

Saatavissa www-muodossa:

<URL:http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_1.html> (Viitattu 16.12.2013)

Tampereen yliopisto, Menetelmäopetuksen tietovaranto, KvaliMTOV

Kauppinen-Saaranen, A. & Puusniekka, A. 2006.

KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

Saatavissa www-muodossa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html (Viitattu 8.1.2014)

Hyvärinen, M. 2006. Kerronnallinen tutkimus. 2006, 1-27.

Saatavissa www-muodossa:

<URL:http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf>

(Viitattu 30.8.2013)

Löytönen, T. 2007. Sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdat. Minäkö tutkija? Johdatus laadulliseen/postpositivistiseen tutkimukseen. Teatterikorkeakoulu, 2007.

Saatavissa www-muodossa:

<URL: <http://www.xip.fi/tutkija/0402b.htm>> (Viitattu 30.8.2013)